



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martin Hradil

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Martin Hradil**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je navrhnout konkrétní opatření rozvíjejících konkurenceschopnost podniku s využitím marketingových nástrojů. Primárním cílem teoretické části je vymezení konceptu konkurenceschopnosti založené na marketingových nástrojích odpovídající potřebám daného podniku. Cílem analytické části je definovat potenciál rozvoje konkurenceschopnosti a vymezení klíčových externích faktorů. Návrhová část se bude zaměřovat na vymezení jednotlivých opatření, definování postupu implementace a vyhodnocení přínosů a předpokladů realizace.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 9788024715353.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

LHOTSKÝ, Jan, 2010. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. ISBN 978-8-251-3295-1.

PORTER, Michael E. 1993. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85605-12-0.

ZICH, Robert. 2012. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na rozvoj konkurenceschopnosti firmy pomocí návrhů v rámci marketingového mixu. Podnikatelskou činností firmy je výroba fotokalendářů. První část práce je zaměřena na teoretické podklady, na které navazuje analytická část, obsahující analýzu obecného a oborového okolí a další analýzy, které vedou ke zhodnocení stavu firmy. Poslední třetí část zahrnuje návrhy změn marketingového mixu, které povedou k naplnění cíle práce.

Abstract

The diploma thesis is focused on developing the competitiveness of the company using proposals within the marketing mix. The business of the company is the production of photo calendars. The first part of the thesis is focused on theoretical background, which is followed by an analytical part, containing analysis of general and field environment and other analyzes that lead to the evaluation of the company. The last part includes suggestions for changes in the marketing mix, which will lead to the fulfillment of the goal of the work.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, marketing, marketingové nástroje, SWOT analýza

Key words

Competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, marketing, marketing tools, SWOT analysis

Bibliografická citace

HRADIL, Martin. Rozvoj konkurenceschopnosti podniku [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119961>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Moje poděkování patří především doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za důležité rady, zkušenosti a čas při vedení mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval firmě Fotokalendáře s.r.o. za poskytnutí informací potřebných při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Konkurenceschopnost	16
2.2 Konkurence	17
2.3 Konkurenční výhoda	17
2.4 Konkurenční strategie	18
2.4.1 Generické konkurenční strategie	19
2.5 Hodnotový řetězec	21
2.5.1 Primární činnosti	22
2.5.2 Podpůrné činnosti	22
2.6 Hodnota pro zákazníka	23
2.7 Marketing	25
2.7.1 Marketingová koncepce	26
2.7.2 Marketingový mix	29
2.7.3 Internetový marketing	35
2.7.4 Nástroje online a offline marketingu	37
2.8 Souhrn teoretických východisek	39
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
3.1 Představení společnosti	40
3.1.1 Základní ekonomické údaje	40
3.2 Vnitřní prostředí - marketingový mix 7P	41
3.2.1 Produkt/služba	41
3.2.2 Cena	42

3.2.3	Distribuce.....	43
3.2.4	Marketingová komunikace	43
3.2.5	Lidské zdroje.....	45
3.2.6	Materiální prostředí.....	45
3.2.7	Procesy.....	46
3.3	Analýza tvorby hodnoty s využitím hodnotového řetězce.....	46
3.3.1	Primární činnosti.....	46
3.3.2	Podpůrné činnosti	47
3.3.3	Shrnutí hodnotového řetězce	48
3.4	Obecné prostředí - SLEPT analýza	50
3.4.1	Sociální	50
3.4.2	Legislativní	50
3.4.3	Ekonomické	51
3.4.4	Politické	51
3.4.5	Technologické.....	52
3.4.6	Shrnutí SLEPT analýzy	52
3.5	Vymezení konkurence.....	53
3.6	Benchmarking	56
3.6.1	Nabídka fotokalendářů.....	56
3.6.2	Cena vybraného produktu.....	57
3.6.3	Distribuce.....	57
3.6.4	Webová stránka.....	58
3.6.5	Propagace.....	60
3.6.6	Shrnutí benchmarkingu.....	61
3.7	Oborové prostředí - Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	63
3.7.1	Stávající konkurence.....	63

3.7.2	Vyjednávací síla odběratelů.....	63
3.7.3	Vyjednávací síla dodavatelů	65
3.7.4	Nová konkurence	65
3.7.5	Hrozba substitutů	66
3.7.6	Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil	66
3.8	SWOT analýza	67
3.8.1	Hodnotící fáze.....	68
3.8.2	Shrnutí SWOT analýzy	71
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	72
4.1	PPC kampaň.....	72
4.2	Množstevní sleva.....	74
4.3	Spolupráce se soukromým přepravním	75
4.4	Kamenná prodejna	77
4.5	Rozšíření sortimentu	79
4.6	Pořízení nového stroje na výrobu stolních fotokalendářů.....	81
4.7	Sponzoring zvířat a reklama na zadní straně vstupenek v Zoo Brno.....	82
4.7.1	Sponzoring	82
4.7.2	Reklama na zadní straně vstupenky	83
4.8	Zhodnocení návrhů.....	84
4.8.1	Finanční zhodnocení	84
4.8.2	Harmonogram realizace návrhů.....	86
4.8.3	Výsledné zhodnocení	86
	Závěr	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK	94

SEZNAM PŘÍLOH.....	95
--------------------	----

ÚVOD

V současné době moderních technologií a přístupu ke kvalitním fotoaparátům vzniká denně ohromné množství fotografií z různých zážitků lidí. Lidé si tyto fotky ukládají na online úložiště, a tak se naskytla možnost, jak je mít neustále na očích. Novým trendem je mít své nejoblíbenější fotografie u sebe a také obdarovat jimi své blízké.

Společnost Fotokalendáře je na trhu od roku 2015. Jde o malou firmu, která se zabývá výrobou a prodejem fotokalendářů na českém trhu. Cílem firmy je její prosperita a umožnit lidem vytvořit fotokalendáře podle jejich představ, ke kterým budou mít určitý vztah.

Diplomová práce je rozdělena na 3 hlavní části. V teoretické části jsou uvedeny a teoreticky vysvětleny základní pojmy, jako je konkurenceschopnost, hodnotový řetězec a základní marketingové pojmy, jako je marketingový mix a marketingové nástroje.

V analytické části je představena společnost Fotokalendáře a jsou uvedeny důležité analýzy na vnitřní a vnější prostředí společnosti. Mezi použité vnitřní analýzy patří analýza marketingového mixu a hodnotový řetězec. Vnější prostředí je ohodnoceno Porterovou analýzou 5 konkurenčních sil, Benchmarkingem, SLEPT analýzou. Celkové vyhodnocení analýz je shrnuto ve SWOT analýze silných a slabých stránek z vnitřního prostředí, příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.

Návrhová část se bude zaměřovat na vymezení jednotlivých opatření, definování postupu implementace a vyhodnocení přínosů a předpokladů realizace. Tato část je věnována tvorbě návrhů pro rozvoj konkurenceschopnosti.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Vymezení problémů

Trh v oblasti výroby fotokalendářů je charakterizován ne příliš velikou konkurencí, avšak i tak je zde zastoupení několik desítek firem. Firma Fotokaleďáře s.r.o. je malou firmou, která je na trhu od roku 2015 a tím pádem nemá silnou konkurenční pozici, dlouholetou tradici jako jiné firmy, které na trhu působí mnohem déle.

Mezi hlavní nedostatky a dá se říct problémy lze zařadit, že firma je orientovaná pouze na eshop a nemá zatím žádnou svoji kamennou prodejnu, do které by si mohli potenciální zákazníci přijít a na počkaní s doporučením si vytvořit fotokalendář. Tím pádem zákazníci v současnosti nemají možnost osobního odběru, to může vést k tomu, že si potenciální zákazník vybere raději někoho z konkurentů, který touto možností disponuje.

Tím se dostáváme k dalšímu problému, který je doručování zásilek zákazníkům. Firma doručuje zásilky pouze prostřednictvím České pošty, což může být znepokojující pro některé potenciální zákazníky, kteří mají negativní zkušenosti s tímto podnikem. Firma je tak odkázána na internetový systém České pošty, na který se nedá vždy spolehnout, co se funkčnosti týče. V případě výpadku internetového systému České pošty, firma nemá jak zaevidovat svoje zásilky do jejich systému a poslat je zákazníkům.

Firma dále nemá zajištěnou dostatečnou propagaci. Má pouze potištěný osobní vůz svým logem. Lidé mají proto malou šanci seznámit se s firmou dříve než mají v úmyslu si pořídit fotokalendář. Přitom být v povědomí lidí a vědět, že firma existuje, je velmi důležité. Poslední problém, který bych zmínil je, že firma nabízí vůči konkurenci menší výrobní sortiment a tím pádem hrozí, že potenciální zákazník nenajde to, co požaduje a zamíří ke konkurenci.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní opatření rozvíjejících konkurenceschopnost podniku s využitím marketingových nástrojů.

Dílčí cíle, kterých má být dosaženo:

- vymezení teoretických východisek, které definují problematiku konkurenceschopnosti a nástrojů marketingu

- vymezení konkurence
- zjištění leadera v daném odvětví
- zhodnocení současného stavu firmy
- identifikování potenciálu rozvoje konkurenceschopnosti
- uvedení vlastních návrhů opatření
- vyhodnocení přínosů a rizik jednotlivých opatření

Analýzy použité v analytické části:

➤ **Obecné prostředí**

- **SLEPT analýza** – slouží k identifikaci rizik a zjištění faktorů, které ovlivňují firmu z obecného hlediska.

➤ **Oborové prostředí**

- **Porterova analýza 5 konkurenčních sil** – slouží k zjištění atraktivity odvětví, ve kterém firma působí
- **Benchmarking** – bude sloužit k srovnání firmy s nejlepšími konkurenty v daném odvětví, zjištění jejich slabin a předností.

➤ **Vnitřní prostředí**

- **Analýza marketingového mixu** – slouží pro analýzu základních marketingových nástrojů firmy (produkt, cena, distribuce, propagace, lidské zdroje, materiální prostředí, procesy).
- **Analýza tvorby hodnoty s využitím hodnotového řetězce** – budou zde definovány činnosti, které přispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníka.

➤ **SWOT analýza** – představuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy.

Bude sloužit jako výsledný poklad pro možné návrhy řešení.

Po získání informací z použitých analýz budou vytvořeny návrhy, které povedou k posílení konkurenceschopnosti firmy.

Většina dat, která byla použita k vytvoření analýz, pochází z veřejně dostupných zdrojů. Zbytek dat pochází z interních zdrojů, které mi poskytla firma.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V kapitole 2 budou popsány teoretické základy týkající se konkurence, hodnotového řetězce, marketingového mixu a další pojmy sloužící pro následující kapitoly v práci. Cílem teoretické části je vymezení konceptu konkurenceschopnosti založené na marketingových nástrojích odpovídající potřebám daného podniku.

2.1 Konkurenceschopnost

Lze chápat jako základní vlastnost každé úspěšné firmy, která chce ve svém oboru dlouhodobě vynikat. Konkurenceschopnosti je možné dosáhnout prostřednictvím systematického hledání a následujícího nacházení konkurenčních výhod pro danou společnost. V současných vyspělých tržních ekonomikách nastává situace, že v mnoha odvětvích bývá přebytek nabídky nad poptávkou, proto firma, která chce dlouhodobě maximalizovat zisk, musí ostatní firmy převyšovat v něčem, co ocení především zákazník. Toto úsilí o převyšování lze popsat jako hledání zvýšené hodnoty pro zákazníka (Lhotský, 2010).

Je důležité, aby management podnikatelského subjektu se snažil systematicky vytvářet konkurenční výhody, které zvyšují konkurenceschopnost jím nabízených produktů a tím i subjektu samotného (Lhotský, 2010).

Za konkurenceschopnost lze také považovat schopnost firmy obstát v rámci konkurenčního boje. Za úspěšnou strategii lze označit tu, která povede firmu ke zvýšení konkurenceschopnosti a následně tím ke zlepšení její konkurenční pozice (Čichovský, 2002)

Konkurenceschopnost je možné popsat jako vlastnost firmy, pomocí které lze dosáhnout úspěchu v konkurenčním prostředí s vidinou dlouhodobého rozvoje, ke které je nutno přistupovat trochu komplexněji. Je důležité odlišit různé úrovně konkurenceschopnosti, různé typy konkurenčních výhod, které dávají firmě schopnosti se prosadit. K dosažení zásadních ambiciózních cílů se nestačí pouze zapojit do konkurence na daném trhu. Na ztížení celé situace má vliv odlišné konkurenční prostředí na jednotlivých trzích nebo v různých odvětvích (Zich, 2012).

2.2 Konkurence

Podle Čichovského (2002) lze konkurenci chápat jako otevřenou množinu konkurentů, kteří v daném čase a na určitém místě konkurenčního prostředí vytvářejí funkční efekt spojený silami jednotlivých konkurentů. Konkurenti se tak snaží, aby rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv (vysokou konkurenceschopnost) oproti ostatním členům konkurence v konkurenčním prostředí.

Podle Jakubíkové (2013) je konkurenci možné členit na cenovou a necenovou.

- Při **cenové konkurenci** ovlivňují prodávající spotřebitelskou poptávku pomocí cen a cenových hladin. Čím více je produkt jedinečný, tím vyšší cenu může oproti konkurenci prodávající stanovit. Při cenové konkurenci se ceny pohybují kolem křivky poptávky. Kopírování cenové strategie mezi konkurenty, může mít za následek vzniknutí cenové války (Jakubíková, 2013).
- Při **necenové konkurenci** se prodávající snaží o minimalizaci ceny pomocí odlišení produktů prostřednictvím stimulačních faktorů, jako například způsobu dodání produktu, rozšíření služeb spotřebitelům, zlepšení dostupnosti (Jakubíková, 2013).

Obecně je možné rozlišit tři skupiny konkurentů:

- **Přímí konkurenti** – jsou ti, kteří vyrábějí stejné nebo velmi podobné produkty,
- **Nepřímí konkurenti** – kteří vyrábějí takové produkty, jimiž lze za určitých okolností nahradit produkty dané firmy,
- **Totální konkurence** – nabídka a poptávka je nepředvídatelná a je pozměněna vývojem prostředí (Jakubíková, 2013).

2.3 Konkurenční výhoda

Je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, co konkurence nedokáže. Společnosti musí být v prvé řadě nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také i vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, a to především s dostatečně nízkými náklady. Společnosti by se měli zaměřit na poskytování výhod zákazníkům. Poté budou poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu, což by mělo vést ke

spokojenosti zákazníků a tím i k vyšším opakovaným nákupům. Jakákoliv konkurenční výhoda musí být zákazníky chápána jako výhoda pro zákazníka (Kotler, 2007).

„Výhoda oproti konkurenci, získaná nabídkou vyšší hodnoty pro spotřebitele, buď prostřednictvím nižších cen, nebo většího užitku, který odůvodní vyšší ceny” (Kotler, 2007, s. 490).

Nezbytným základem pro dosažení vynikajících výsledků organizace je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. V současném prostředí již platí to, že subjekt, který se nemá určitou konkurenční výhodou, nemůže úspěšně fungovat. Tím se mají na mysli určité osobité vlastnosti, kterými lze organizaci odlišit od ostatních. Je ale velmi důležité, aby tyto vlastnosti vnímal i zákazník a zohlednil je při rozhodování o výběru služby nebo produktu. Konkurenční výhodu musí organizace vytvořit svou vlastní aktivní činností (Souček, 2005)

2.4 Konkurenční strategie

Strategie, které firmě získají silnou pozici vůči konkurenci a přinesou firmě největší možnou strategickou výhodu (Kotler, 2007).

Firma musí vytvořit takové konkurenční strategie, které jí umožní co nejlépe umístit produkt proti nabídce jiných firem. Jaké širší marketingové strategie by firma měla použít? Které jsou právě ty nejvhodnější strategie pro konkrétní firmu či jednotlivé divize a produkty? Každá firma je jedinečná a tím pádem každá se musí rozhodnout, co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví a jejím cílům, příležitostem a zdrojům (Kotler, 2007).

Cílem konkurenční strategie je vytvořit dlouhodobé udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví (Kotler, 2007).

Nabízejí se zde dvě ústřední otázky, které jsou základem pro volbu konkurenční strategie. První z nich je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti firmy, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou otázkou jsou rozhodující činitelé, kteří určují vzájemné konkurenční postavení v daném odvětví. V mnoha odvětvích mají některé z firem větší zisky než jiné firmy a to i bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví výnosnost. Ale ani zodpovězení těchto dvou otázek nestačí k tomu, aby firma usměrnila volbu

konkurenční strategie. I firma, která je ve velmi přitažlivém odvětví, nemusí dosahovat příznivého zisku, pokud si vybrala nevalné konkurenční postavení. Na druhou stranu i firma ve vynikajícím konkurenčním postavení může působit ve špatném odvětví, kde jeho zisk je nepříznivý a následné úsilí o zlepšení konkurenčního postavení bude bez prospěchu. Firma může svojí volbou strategie zlepšit nebo zhoršit své postavení uvnitř daného odvětví (Porter, 1993).

2.4.1 Generické konkurenční strategie

Základem kvalitního výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Existují dva základní typy konkurenční výhody. Firma může mít konkurenční výhodu založenou na nízkých nákladech nebo diferenciaci. Tyto dva základní typy a s rozsahem činností vedou ke třem generickým strategiím s cílem dosáhnout nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví. Mezi tři generické strategie patří: vůdčí strategie v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. Poslední z těchto strategií (fokus) má dvě varianty, soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci. Každá strategie má odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. Jestliže má firma dosáhnout určité konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody a rozsah, v němž ji chce získat (Porter, 1993).

2.4.1.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Firma se v takovém případě snaží o dosažení co nejnižších výrobních a distribučních nákladů z toho důvodu, aby mohla nastavit cenu nižší než její konkurence a získat tím větší podíl na trhu (Kotler, 2007).

Jedná se o strategii, ve které si firma stanoví, že se stane všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Taková firma má široký rozsah činností a působí v mnoha segmentech. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozdílné a závisejí na struktuře daného odvětví, ale je důležité, aby výrobce s nízkými náklady našel a využil všechny tyto zdroje ve svůj prospěch. Mohou to být například úspory z velkovýroby, patentová technologie, výhodnější přístup k surovinám a mnohé další. Firma zaměřená na strategii s nejnižšími náklady ale nemůže ignorovat základy diferenciaci, protože pokud kupující nebudou považovat výrobek za srovnatelný, bude firma s nízkými náklady nucena snížit ceny pod úroveň cen konkurentů, aby získala odbyt. Je důležité, aby firma s nízkými náklady byla

právě ta s nejnižšími náklady a ne jednou z několika firem usilující o prvenství, protože soupeření mezi sebou je velmi drahé a také proto, že každý podíl na trhu je považován za rozhodující (Porter, 1993).

2.4.1.2 Diferenciace

Druhou generickou strategií je diferenciace, ve které firma usiluje o to, aby byla jedinečná v některých dimenzích, které kupující oceňují. Důkladně si vybere jednu či více vlastností výrobku nebo služeb, které kupující považují za důležité, a vybuduje si jedinečné postavení v daném odvětví. Kvůli své jedinečnosti si může dovolit vyšší cenu. Diferenciace se nemusí zakládat jen na samotném výrobku, ale i na distribučním systému, marketingovém přístupu a mnoho dalších faktorů. Firma, která dokáže dosáhnout diferenciace a trvale si ji udržet může dosáhnout vyšších zisků, pokud částka o kterou je její cena vyšší převyšuje náklady vynaložené na diferenciaci. Firma usilující o diferenciaci musí snižovat náklady ve všech oblastech, které nemají vliv na diferenciaci (Porter, 1993).

2.4.1.3 Fokus

Třetí a zcela odlišnou strategií je fokus, který je závislý na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Firma s fokální strategií se zaměří na jeden či skupinu segmentů a těmto segmentům přizpůsobí svojí strategii. Fokální strategie má dvě varianty:

- **Nákladově fokální strategie** – firma se zaměřuje ve svém cílovém segmentu na výhodu nejnižších nákladů
- **Diferenciačně fokální strategii** - firma se zaměřuje na diferenciaci

Firma s fokální strategií využívá toho, že široce zaměření konkurenti nedosahují v žádném z těchto směrů optimálního výkonu. Pokud konkurenti nedostatečně uspokojují potřeby určitého segmentu, tak se otevírá možnost pro diferenciační fokální strategii. Na druhou stranu pokud konkurenti uspokojují potřeby daného segmentu příliš, to znamená vynakládání vyšších nákladů, než je nutné, tak se naskýtá možnost nákladově fokální strategii (Porter, 1993).

Tyto dvě varianty spočívají na rozdílech mezi segmenty, na které se firma zaměřila a ostatními segmenty v daném odvětví (Porter, 1993).

2.5 Hodnotový řetězec

K analyzování zdrojů konkurenční výhody je potřeba zkoumat všechny činnosti, které firma provádí a následně prověřit jak na sebe činnosti vzájemně působí. Nástrojem pro zkoumání těchto činností je právě hodnotový řetězec (Porter, 1993).

Účelem souboru činností firmy je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a v neposlední řadě podporovat výrobek. Prostřednictvím hodnotového řetězce se dají znázornit všechny tyto činnosti. Hodnotový řetězec, který je zobrazen na obr. 1, se skládá z devíti generických kategorií činnosti, které jsou spolu spojeny charakteristickými způsoby (Porter, 1993).



Obrázek 1: Generický hodnotový řetězec (Porter, 1993, s. 59)

Hodnotový řetězec firmy a to jakým způsobem jsou prováděny jednotlivé činnosti, jsou odrazem historického vývoje, strategie, přístupu k realizaci strategie a vnitřní ekonomiky činností. Proto hodnotové řetězce firem jsou v daném odvětví odlišné (Porter, 1993).

Konkurence vnímá hodnotu jako částku, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za to, co jim daná firma nabízí. Hodnota se měří celkovým příjmem, který je odrazem ceny výrobku a jeho celkovým odbytem. Firma je zisková, pokud hodnota, které dosahuje, je vyšší než náklady vynaložené na vytvoření daného výrobku. Cílem každé generické strategie je vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky, než jsou náklady na ni vynaložené (Porter, 1993).

Hodnotový řetězec se skládá z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti slouží jako základ pro vytváření výrobku mající pro daného zákazníka určitou hodnotu. Marží se rozumí rozdíl mezi celkovou hodnotou a celkovými náklady vynaložených na vykonání hodnototvorných činností. Hodnototvorné činnosti (znázorněny na obr. 1, str. 21) lze rozdělit na dva základní typy a to primární činnosti a podpůrné činnosti (Porter, 1993).

2.5.1 Primární činnosti

Jsou takové činnosti, které se zabývají samotnou fyzickou tvorbou výrobku, jako je prodej, dodání a následný servis. Primární činnosti lze rozdělit do pěti generických kategorií:

- **Řízení vstupních operací** – činnosti týkající se rozdělování vstupů, přejímáním a skladováním. Jsou to například regulace výše zásob, manipulace s materiálem, přeprava, vrácení zboží dodavateli.
- **Výroba a provoz** – činnosti týkající se zpracovávání vstupů do konečné podoby výrobku. Mezi tyto činnosti lze zařadit například strojní obrábění, montáž, údržba, testování, balení.
- **Řízení výstupních operací** – činnosti týkající se skladováním a distribucí výrobku kupujícím, jako jsou uskladnění a manipulace s hotovými výrobky, zpracování objednávek a jejich časový plán
- **Marketing a odbyt** – činnosti, které mají lákat kupujícího ke koupi výrobku, např. propagační akce, reklama, stanovení ceny, výběr distribučních cest.
- **Servisní služby** – činnosti, které mají za úkol zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. opravy, instalace výrobku, seřízení výrobku, dodání náhradních dílů.

Každá z těchto kategorií může být rozhodující pro konkurenční výhodu, ale záleží také na daném odvětví (Porter, 1993).

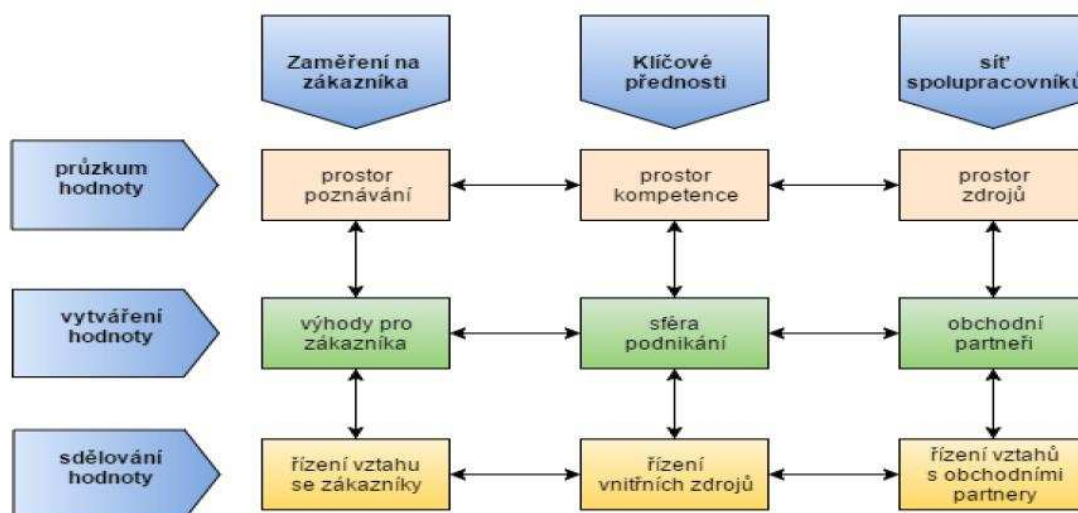
2.5.2 Podpůrné činnosti

Podpůrné hodnototvorné činnosti lze rozdělit do čtyř generických kategorií. A to Obstaravatelská činnost, technologický rozvoj, řízení pracovních sil a infrastruktura podniku (Porter, 1993).

- **Obstaravatelská činnost** – lze charakterizovat jako funkci, tj. jako nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku. Mezi vstupy patří suroviny, zásoby, strojní zařízení. Obstaravatelská činnost často proniká celým podnikem.
- **Technologický rozvoj** – se skládá z několika činností, které usilují o zkvalitnění výrobku a zlepšení výrobního postupu. Technologický rozvoj je často spojován s technickým oddělením nebo s vývojovou skupinou. Též se týká například základního výzkumu, návrhu výrobku, návrhu výrobního zařízení. Je důležitý pro konkurenční výhodu ve všech odvětvích a pro některé může být klíčový.
- **Řízení pracovních sil** – týká se činností, jako jsou nábor, najímání, rozvoje zaměstnanců. Napomáhá jak primárním tak i podpurným činnostem. Řízení pracovních sil má vliv na konkurenční výhodu ve většině podniků, protože plní úlohu v rámci rozhodování o kvalifikaci a motivaci zaměstnanců, přijetí, výcviku a náklady spojené s těmito činnostmi.
- **Infrastruktura podniku** – zahrnuje činnosti jako generální ředitelství, účetnictví, finance, právní oddělení, plánování a další oddělení podniku. Infrastruktura většinou napomáhá celému řetězci a ne pouze jednotlivým činnostem tak jak to bývá u jiných podpurných činností (Porter, 1993).

2.6 Hodnota pro zákazníka

Podle Kotlera (2007) je možné, že holistická marketingová orientace je schopna pomoci při procesu získávání hodnoty pro zákazníka. Jedná se o zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování hodnoty za účelem vybudování vzájemně výhodných, dlouhodobých vztahů a také společně sdílené prosperity klíčových zúčastněných osob.



Obrázek 2: Struktura holistického marketingu (Zdroj: Kotler, 2007, str. 78).

Struktura holistického marketingu ukazuje, jak vzájemná součinnost účastníků (zákazníků, společnosti, spolupracovníků) a činností, které jsou založeny na hodnotě (průzkum hodnoty, tvorby hodnoty, poskytování hodnoty) pomáhá vytvářet, udržovat a obnovovat hodnotu pro zákazníka (Kotler, 2007).

Hodnota vnímaná zákazníkem

Je rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ zákazníkem. Celková hodnota pro zákazníka je vnímaná peněžní hodnota souhrnu ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky. Celkové náklady pro zákazníka představují součet nákladů (finančních, časových, energetických, psychických) vzniklých při vyhodnocování, získávání, používání a zbavování se dané tržní nabídky (Kotler, 2007).

Zákazníci odhadují, která nabídka jim poskytne nejvyšší vnímanou hodnotu. To, jestli nabídka splní očekávání zákazníků, má vliv na jejich spokojenost (Kotler, 2007).



Obrázek 3: Rozhodující faktory poskytující hodnoty zákazníkům (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, 2007, str. 179).

2.7 Marketing

Marketing je možné definovat mnoha způsoby. Jedna z nich říká, že marketing je: „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“ (Kotler, 2007, s. 39).

Marketing lze označit jako nástroj pro uspokojování potřeb zákazníka. Dokáže-li daná firma dobře porozumět potřebám zákazníka, vyrobí a nabídne výrobky, které přinášejí zákazníkům hodnotu, za cenu, kterou jsou ochotni zaplatit, efektivně podporuje a distribuuje jejich prodej, poté se takové výrobky dobře prodávají (Kotler, 2004).

Marketing slouží ke zjišťování lidských potřeb a jejich následnému uspokojování prostřednictvím směny. Ve svém pojetí se marketing liší od samotného prodeje zboží, který se snaží přesvědčit zákazníky ke koupi výrobků, který podnik vyrobil. Marketing se hlavně snaží o to, aby podnik vyráběl a prodával takové výrobky, které mají pro

zákazníky hodnotu a to takovým způsobem, že nejdříve zjišťuje jejich potřeby a přání a následně jim přizpůsobuje produkt, jejich cenu, propagaci, způsob prodeje, design a další složky (Foret, 2012).

Podle Jakubíkové (2012) je marketing rozdělen do tří dimenzí: marketing jako kultura, marketing jako strategie, marketing jako taktika.

Marketing jako kultura

Marketingová teorie je postavena na kultuře (ústřední hodnotou je uspokojení potřeb a přání zákazníka). Úspěch marketingu závisí na kultuře organizace, která se projevuje ve všech marketingových aktivitách. Závisí také na porozumění různým kulturám a souvislostem mezi kulturou organizace a marketingovými aktivitami (Jakubíková, 2012).

Marketing jako strategie

Hlavní roli mají strategické podnikatelské jednotky, které usilují o dosahování úspěchu a zabývají se tržní segmentací, zacílením a umístováním produktů v mysli zákazníků ve srovnání s produkty konkurence (Jakubíková, 2012).

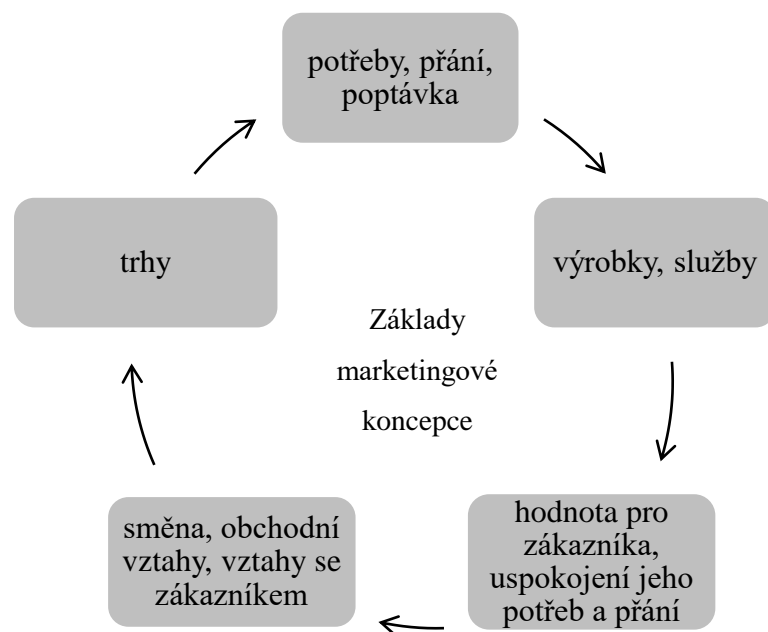
Marketing jako taktika

Jsou vybírány různé taktiky tvorby marketingového mixu, což je soubor managementem kontrolovatelných nástrojů neboli 4P (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace (Jakubíková, 2012).

2.7.1 Marketingová koncepce

Vychází z předpokladu, že firma jako celek by měla soustředit svoje úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem. Ziskový cíl systému jako celku je nezbytný pro řízení firmy (Boučková a kol., 2003).

Současná marketingová koncepce je založena na úkolu přiblížení se firmě, co nejtěsněji k zákazníkům a nabídnutí uspokojivějšího řešení jejich potřeb. Firmy se soustředují na budování vztahů s veřejností. Marketingová koncepce spočívá na pěti hlavních pilířích, které jsou zobrazeny na obr. 4, s. 26 (Jakubíková, 2008).



Obrázek 4: Základy marketingové koncepce (Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, 2004, s. 30)

Výchozím bodem marketingové koncepce je poznání potřeb, přání zákazníků a poptávky. Každý z těchto prvků má hodnototvorný charakter a přidává hodnotu následujícímu prvku (Jakubíková, 2008).

Potřeby, přání, poptávka

Potřeby se dají definovat jako pocit nedostatku. Zahrnují základní lidské potřeby jako například stravu, oblečení, pocit bezpečí, sociální a individuální potřeby. **Přání** vyplývají z lidských potřeb a jsou ovlivňovány kulturními a osobními charakteristikami. Jsou také formována společností, v níž člověk žije. **Poptávka** vyplývá z lidských potřeb, tužeb a přání. Lidé chtějí takové výrobky, které jim za jejich peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a uspokojení. Právě kupní síla zákazníků formuje poptávku (Kotler, 2004).

Výrobky a služby

Prostřednictvím produktů (výrobků) lidé uspokojují své potřeby, touhy a přání. **Produkt** je brán jako jakýkoliv statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil potřebu, touhu nebo přání. Avšak oproti hmotnému zboží produkty zahrnují i služby. **Služby** jsou aktivity či užitky nabízené k prodeji, díky nimž příjemce získává určitou výhodu. Služby mají v podstatě nehmotnou povahu a nelze tedy k nim převádět vlastnické právo (Kotler, 2004).

Hodnota pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání

Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání daného výrobku, a náklady, které musí vynaložit na to, aby daný výrobek či službu získal. **Spokojenost** zákazníka se odvíjí od toho, jak hluboko je naplněno očekávání zákazníka ve vztahu k hodnotě, kterou získaný produkt zákazníkovi přináší. Pokud očekávání není naplněno, zákazník je nespokojen, jeli ale naplněno, je zákazník spokojen nebo příjemně překvapen. Spokojenost zákazníka je to, o co firmy usilují, protože je-li zákazník spokojen, je pravděpodobný opakovaný nákup a svoji dobrou zkušenost s produktem sděluje dál (Kotler, 2004).

Směna, obchodní vztahy, vztahy se zákazníkem

Směna je aktem výměny mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se o proces, kdy jedna strana získá požadovaný produkt tím, že za něj něco nabídne. Transakce neboli **obchodní vztah** je spojení mezi smluvními partnery, ve kterém jsou stanoveny podmínky jako je předmět transakce, čas, místo dodání, cena atd. Transakce je součástí širšího pojmu, kterým je **vztahový marketing**, jehož cílem je vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky a široce pojatou veřejností. Vztahový marketing je orientován spíše do budoucnosti. Jde o vytvoření silných ekonomických a sociálních vazeb díky příslibu dodání kvalitních výrobků a služeb za přijatelné ceny (Kotler, 2004).

Trhy

Trh představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří prostřednictvím koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu či více potřeb. Trh je na jedné straně místo směny, kde firmy se spotřebiteli uzavírají obchody a za své zboží a služby od nich přijímají peníze. A na straně druhé může být vnímán jako seskupení spotřebitelů (Jakubíková, 2008).

Podle Kotlera (2004) je trh určitý prostor, ve kterém se setkávají skuteční či potenciální kupující daného produktu. Velikost trhu závisí na počtu osob, které se v něm pohybují a přejí si uspokojit své potřeby. Dále potřebují zdroje na to, aby mohli vstoupit do aktu směny, a jsou ochotny je nabídnout, aby získali to, po čem touží.

2.7.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje složky marketingových proměnných, které pomocí vhodně zvolené kombinaci umožňují firmě dosáhnout svých cílů prostřednictvím uspokojení potřeb, přání i řešení problémů cílového trhu. Marketingový mix napomáhá při vytváření základu pro rozmístění finančních prostředků a lidských zdrojů, určuje zodpovědnost a usnadňuje komunikaci (Jakubíková, 2012).

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční, komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ (Kotler, 2004, s. 105).

Marketingový mix tvoří několik prvků, které jsou vzájemně propojeny. Jsou to čtyři prvky, tzv. **4P**:

- **Product** – produkt
- **Price** – cena
- **Place** – distribuce (místo)
- **Promotion** – marketingová komunikace (Jakubíková, 2012)

V marketingovém mixu může značení „P“ (product, price, place, promotion) navodit pocit, že jde pouze o podnikový přístup a že takto stavěný mix nevnímá požadavky trhu, tedy respekt k přání zákazníka. Z toho důvodu je potřeba zvýraznit zákaznický pohled a pro zviditelnění zákaznické orientace nahradit 4P konceptem **4C**, který se skládá ze složek:

- **Customer solution** – řešení potřeb zákazníka
- **Customer cost** – výdaje zákazníka
- **Convenience** – dostupnost řešení
- **Communication** – komunikace (Zamazalová, 2009).

Rozšířený marketingový mix 7P

Ke klasickému modelu 4P (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace) jsou přidány další tři prvky – lidské zdroje, procesy a službu zákazníkovi (Payne, 1996).

2.7.2.1 Produkt

Za produkt lze považovat vše, co jde nabídnout k upoutání pozornosti, ke směně, k používání či spotřebě, co má schopnost uspokojit přání a potřeby na trhu. Pojem produkt zahrnuje více než jen hmotné zboží. Do produktu patří i služby, fyzické předměty, osoby, místa, myšlenky a mnohé další (Foret, 2011).

Úrovně produktu

V analytickém pohledu lze rozlišovat tři úrovně produktu, z nichž každý zvyšuje jejich hodnotu pro zákazníka:

- základní produkt (jádro)
- vlastní produkt (reálný)
- rozšířený produkt

Základní produkt – je nejnižší úrovní, ve které se nachází odpověď na otázku: Co si vlastně kupující kupuje? Základní produkt je jádrem celkového produktu. Jde o základní užitek, který produkt nabízí a přináší. Je tvořen základními přínosy, které kupující hledají a řeší jejich problémy (Kotler, 2007).

Vlastní produkt – je znakem vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje a také bývá předmětem konkurenčního úsilí. Vlastní produkt je druhá úroveň, jež obsahuje pět charakteristik, které společně zajišťují základní přínosy produktu. Mezi tyto charakteristiky patří: název značky, úroveň kvality, funkce, design a balení (Kotler, 2007).

Rozšířený produkt – je třetí úrovní produktu, který by měl vyřešit všechny problémy zákazníka a dokonce i takové, u kterých dosud nepomyslel, že by mohly nastat. Kromě základních prvků, které obsahuje vlastní výrobek, musí firma poskytnout zákazníkovi i další doplňkové služby. Obsahuje služby jako je: záruka, poprodejní servis, dodání a úvěr, instalace, poradenství a mnohé další služby. Pro spotřebitele hrají tato rozšíření významnou roli, která jsou součástí celkového produktu (Jakubíková, 2012).

2.7.2.2 Cena

Cena představuje množství peněžních jednotek, které jsou požadovány za daný výrobek či službu. Vyjadřuje současnou, aktuální hodnotu produktu na trhu. Cena je vyjádřením

součtu hodnot pro spotřebitele, které přináší vlastnictvím nebo užitím produktu. S cenou se dá pracovat velmi pružně oproti ostatním prvkům marketingového mixu, protože není neměnná. Kvůli tomu ji lze považovat za oblíbený a důležitý nástroj komunikace se zákazníkem. Ojedinělou vlastností ceny je, že jako jediný prvek marketingového mixu vytyčuje příjmy pro firmu. Naopak ostatní složky mixu znamenají náklady (Foret, 2011).

V praxi se používají tři základní přístupy určování ceny, které lze označit za 3C:

- 1) **Přístup založený na nákladech (cost function)** – je běžný přístup, ale z pohledu marketingu nelogický, protože pohlíží pouze na náklady na výrobu produktu. Lze zde použít analýzu bodu zvratu, kdy cena dosáhne rovnovážného bodu, v němž se výnosy z prodaných výrobků rovnají celkovým nákladům.
- 2) **Přístup podle konkurence (competitors' prices)** – vychází z běžné tržní ceny podobné konkurenčním nabídkám. Především firmy, které začínají a vstupují na trh, se řídí cenami vedoucích firem. V případě, kdy se firma uchází o veřejnou zakázku, hledí více na předpokládanou cenu soupeřů než na vlastní náklady.
- 3) **Přístup orientovaný na zákazníka (customers' demand schedule)** – tento přístup spočívá ve stanovení ceny na základě hodnoty produktu, kterou pro zákazníka znamená (Foret, 2011).

2.7.2.3 Distribuce

Představuje rozhodnutí o tom, jak se produkt dostane na trh a k zákazníkovi. Jedná se o jedno z nejdůležitějších činností v komunikaci se zákazníkem. Distribuce dokáže ovlivnit i samotný produkt (kvalitu, provedení, značku) a to zejména rámci rozšířeného produktu a jeho propagaci (Foret, 2011).

Distribuční cesta znázorňuje spojení mezi výrobcem a spotřebitelem. Distribuční cesty umožňují dostupnost produktu na správném místě, ve správném čase, ve správném množství a ve správné kvalitě. Prostřednictvím zprostředkovatelů (mezičlánků) a prostředníků přecházejí produkty od výrobců zboží či služeb k zákazníkům, ale ne vždy je musí firma či producent využívat (Zamazalová, 2010).

Funkcí distribučních cest jsou činnosti, na kterých se podílejí jednotlivý účastníci a nesou za ně odpovědnost. Jedná se o funkce, jako jsou: nákup a prodej, realizace komunikačních nástrojů, kontakt se zákazníky, marketingový výzkum, financování, cenová vyjednávání a další funkce (Zamazalová, 2010).

Při rozhodování o výběru vhodné distribuční cesty je zapotřebí zhodnotit trh, pochopit a analyzovat preference zákazníků, jaké je jejich geografické rozmístění. Důležité také je zhodnotit možnosti a požadavky mezičlánků, jaké mají přednosti a nedostatky (Majaro, 1996).

Úrovně distribučních cest

V situaci, kdy jde zboží od výrobce k zákazníkovi, je možné použít **přímé** distribuční cesty, **nepřímé** distribuční cesty nebo kombinace obou cest.

- **Přímá distribuční cesta** – nakupující dostává produkt přímo od výrobce. Tato cesta má výhodu, že výrobce je v přímém kontaktu se zákazníkem a má tak možnost získávat nekreslené informace, okamžitou zpětnou vazbu, pomocí které je schopen ihned reagovat na požadavky zákazníka. Většinou přímá distribuční cesta znamená nižší náklady kvůli neúčasti prostředníků.
- **Nepřímá distribuční cesta** – je takový proces, kdy je produkt dodáván zákazníkům pomocí distribučních mezičlánků (velkoobchod, maloobchod apod.). Distribuční mezičlánky znamenají síť organizací a jednotlivců, jejichž prostřednictvím je produkt doručován od výrobce/dodavatele ke konečnému

spotřebiteli. Je to situace, kdy výrobce přenechává určitou část svých prodejních úkolů mezičlánkům, které mají zkušenosti a kontakty v rámci distribuce. Znamená to i nižší spotřebu finančních zdrojů pro výrobce, protože nemusí budovat sklady, vlastní prodejní síť a najímat odborníky na obchodní činnosti (Zamazalová, 2010).

2.7.2.4 Marketingová komunikace

V marketingovém přístupu nejde pouze o výrobu produktu, ale jde také o informování zákazníků, a aby jim byl dostatečně produkt představen. Úkolem marketingové komunikace je, aby vyvolala zájem o firmu, její produkty, udržela stávající zákazníky, přilákala nové a měla vliv na jejich nákupní chování (Foret, 2001).

Marketingová komunikace, označovaná také jako propagace, je soubor nástrojů, díky kterým se jméno a image organizace dostane do povědomí zákazníků. Marketingová komunikace tvoří prvky jako reklama, podpora prodeje, public relations a direkt marketing (Johnová, 2008)

- **Reklama** – je neosobní placená forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Cílem je informovat potenciálního zákazníka o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě apod. a snažit se vzbudit jeho zájem o daný produkt. Dalším cílem také je přimět spotřebitele prostřednictvím reklamního sdělení, aby učinil nákupní rozhodnutí a následně ho i zopakoval (Foret, 2001).

Reklamy často poskytují informace o produktu. Ale v jejich srdci jsou reklamy formou přesvědčivé komunikace. Jejich cílem je ovlivnit vás. Reklama může být navržena tak, aby byla loajální ke konkrétní značce nebo firmě. Když společnosti propagují značku, mohou se více zaměřit na své logo nebo slogan než na konkrétní produkt, který prodávají. Cílem je vytvořit dobrý vztah s veřejností (Bodden, 2015).

- **Podpora prodeje** – souhrn činností působících jako přímý podnět, který nabízí dostatečnou hodnotu kupujícím, nebo v rámci distribuční cesty slouží jako podpůrný stimul na prostředníky a prodejce (Foret, 2001).

Tvoří ji krátkodobé akce v místě prodeje nebo poskytování služeb. Zahrnuje slevové akce, odměny a dárky, vzorky, soutěže, hry, úvěry a další činnosti (Johnová, 2008).

- **Public relations** – představuje práci a vztahy s veřejností. Je to komunikační druh působení firmy na veřejnost, jehož úkolem je udržovat pozitivní postoje a vztahy veřejnosti k firemním aktivitám, výrobkům a službám. Práce s veřejností se rozděluje na vnější a vnitřní prostředí firmy. Vnější má za cíl vytvoření vhodných podmínek pro komunikaci s vnějším marketingovým prostředím a získání partnerů pro řešení různých problémů firmy. Cílem vnitřní je, aby zaměstnanci měli k firmě pozitivní vztah, byli loajální a stali se tak propagátory firmy (Foret, 2001).
- **Direkt marketing** – tvoří přímý marketing, což může být oslovení konkrétního člověka prostřednictvím pošty nebo novějších technologií (telemarketing, elektronické nakupování, telefonické rozhovory, katalogy) a osobní prodej, jímž je chápán individuální kontakt nabízejícího se zákazníkem. Může to být obchodní setkání, předání vzorků, prodejní veletrhy a výstavy a mnohé další (Johnová, 2008).

2.7.2.5 Lidské zdroje

O lidský faktor se zajímá interní marketing, který má za úkol přilákat, motivovat, školit a udržet kvalitní zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich potřeb. Cílem interního marketingu je především zajistit efektivní chování zaměstnanců, což by se mělo projevit růstem klientely. Firma, která si uvědomí, jaký má význam lidský faktor při získávání a udržení zákazníků a zohlední to v rámci marketingového mixu, se stane konkurenceschopná (Payne, 1996).

2.7.2.6 Materiální prostředí

Firmy by měly do svých marketingových úvah brát i oblast materiálního prostředí. První dojmy a vjemy, které zákazník obdrží při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, navodí pozitivní nebo negativní očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiérů, vytváření atmosféry, to vše zákazníkovi pomáhá pro představu o povaze služby a její kvalitě (Vašítková, 2014).

Pro efektivní řízení materiálního prostředí musí být zřejmé, jaké podněty zákazník považuje za důležité a jakou má představu o charakteru a kvalitě služeb. Pokud prostředí vyvolává kladné reakce, zákazníci projevují zájem pobývat v daných prostorách, vracet

se a projevovat svoji spokojenost i navenek. U zaměstnanců kladné pocity z materiálního prostředí vedou ke zvýšené produktivitě práce a dobrému pocitu z poskytování daných služeb. V opačném případě tedy pokud stimuly z prostředí vyvolávají záporné reakce, pak zákazníci omezují čas strávený v daných prostorech, odcházejí se špatnými pocity a svoji nespokojenost komunikují i navenek. V případě zaměstnanců se špatné stimuly mohou projevovat ve větší únavě z pracovního vytížení, menší produktivitě práce a nekázně na pracovišti (Vašítková, 2014).

2.7.2.7 Procesy

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy a mechanismy, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu. Efektivní řízení procesů je hlavním faktorem, který zvyšuje celkovou kvalitu služeb. Procesy představují základ interakce zaměstnance a zákazníka. Zaměstnanci jsou tím prvkem, který procesy řídí a zabezpečují (Mateides, 2002).

Pokud nefunguje proces, výsledkem bude nespokojený zákazník. Z toho důvodu je potřeba úzké spolupráce mezi marketingem a řízením procesů. Pokud jsou naopak procesy ve službách efektivní, tak podnikatel získává konkurenční výhodu ve srovnání s méně efektivními firmami (Payne, 1996).

2.7.3 Internetový marketing

Internetový marketing je varianta, kterou lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů pomocí internetu. Internetový marketing zahrnuje podobně jako klasický marketing velké množství aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky. Internetový marketing je již významnější tam, kde lidé používají vyspělé technologie (Janouch, 2014).

Marketing dnes znamená osobní přístup, starat se o každého jednotlivého zákazníka a možnost využít jedinečnosti dané služby nebo produkty. Aktivita se musí realizovat komplexně. Internetový marketing je kontinuální činnost z důvodu měnících se podmínek a to nepřetržitě (Janouch, 2014).

Nízké náklady umožňují, že internetový marketing jsou schopny využívat všechny firmy bez ohledu na jejich velikost. Je ale nutná koncepce, která zařadí internetový marketing do celkové strategie firmy. Internetové strategie představují jasnou koncepci využití internetu při podnikání v rámci marketingu (Blažková, 2007).

Zejména nové technologické možnosti mohou za to, že firmy musely začít hledat odlišné způsoby oslovení zákazníka. Podstatně se tak rozšířili komunikační prostředky a způsoby marketingové komunikace. Zákazníci se tak dostali do zcela jiného postavení, než jako tomu bylo dříve. Právě proto je internetový marketing charakterizován ve vztahu k zákazníkům (Janouch, 2014).

Podle Janoucha (2014) marketing na internetu znamená:

- konverzací
- posílení pozice zákazníka
- spoluúčast

Konverzace

Trh na internetu lze označit jako konverzací. Lidé mají možnost spolu komunikovat naprosto bez zábran, velice rychle a o čemkoliv chtějí. Dříve se lidé potkávali na tržištích, jednak za účelem nákupu a prodeje, ale i kvůli setkání a konverzací. Následně nastala doba velkovýroby a masmédií a vzniklo odcizení prodávajícího a kupujícího. Avšak internet vrací hodnoty zpět, přímo nabádá ke konverzací, a pokud chtějí firmy přežít, musí se přizpůsobit (Janouch, 2014).

Posílení pozice zákazníka

Mnoho firem ještě stále komunikuje se zákazníky formálně. Snaží se sdělovat naprosté samozřejmosti nebo banality, které jsou navíc bez humoru, nápadu nebo dokonce se zatajováním. Zákaznickova pozice je stále silnější, protože není sám. Obklopuje ho síť, která je mnohem větší než kdykoliv v minulosti. Každý uživatel má možnost najít řešení svého problému nespočtým množstvím způsobů. Jak na sociálních sítích, vyhledáváním ve vyhledávačích, na diskusních fórech nebo na internetové encyklopedii Wikipedie. Propojení lidí může mít za následek zlikvidování firmy nebo naopak vyzvednutí mezi nejvýznamnější hráče na trhu. Trh je na síti k firmám, které jsou neochotné nebo neschopné se přizpůsobit nekompromisní a nemá k nim žádný respekt. Podstatou businessu je znovu člověk (Janouch, 2014).

Spoluúčast

Manažeři, kteří se odcizí od produktu, většinou nerozumí tomu, co firma vyrábí a jak to vyrábí. Proto je důležité využívat lidi spjaté s produktem a propojit je se zákazníky. Dnes

se poučené a chytré firmy snaží zákazníky zapojit do procesu vývoje a přizpůsobování produktů. Jedině touto cestou mohou zajistit loajalitu zákazníků a své budoucí zisky (Janouch, 2014).

2.7.4 Nástroje online a offline marketingu

Stanovených marketingových cílů (zvyšování návštěvnosti webu či konverzního poměru, rozšiřování povědomí o značce, získávání nových zákazníků apod.) dosahují specialisté na online a offline marketing díky využití vhodně zvolených marketingových nástrojů a postupů (Mioweb, 2019).

Mezi nástroje online i offline marketingu patří především:

- SEO,
- SEM,
- PPC,
- Mikrostránky,
- Bannery,
- Sociální sítě,
- Emailing a direct mailing,
- Public Relations,
- Advergaming,
- Affiliate (Magic Seven, 2019).

SEO – je zkratka z anglického označení Search Engine Optimalization, což znamená optimalizace pro vyhledávače. Optimalizací je myšleno vytváření a upravování webových stránek, takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování internetových vyhledávačů. Cílem SEO ve výsledku má být zvýšení návštěvnosti stránek, analýza návštěvníků a posun webu na vyšší úroveň (Procházka, 2012).

SEM – jde o marketing ve vyhledávačích. Je to reklama, která je zaměřena na propagaci, zvyšování známosti a viditelnosti webu. V SEM jde zejména o nákup placených textových odkazů. Tento nástroj nevyžaduje úpravy na stránkách a výsledky záleží pouze na výši investovaného rozpočtu (Adaptic, 2019).

PPC – je zkratka z anglického pay-per-click. PPC označuje internetovou reklamu placenou za proklik. Pro inzerenta je PPC reklama výhodná, neboť neplatí za umístění reklamy, na kterou by třeba nikdo neklikal a ani za počty zobrazení. Platí pouze za reálně přivedené návštěvníky. PPC reklamou lze dnes zasáhnout většinu uživatelů internetu. Nejčastěji jde o krátké textové inzeráty orientované na výkon, které se zobrazují ve vyhledávačích. Na PPC reklamu však lze narazit i na sociální síti Facebook. Používá se také při propagaci značky v podobě bannerové reklamy a zobrazuje se na cizích webech formou kontextové reklamy (Magic Seven, 2019).

Mikrostránky – neboli anglicky microsite. Jedná se o specializovaný "miniweb", který má za cíl prezentovat nový produkt či obchodní akci. Ve většině případů je nezávislý na firemních internetových stránkách. Může používat odlišnou grafiku, animace, zvuky, video apod. Microsite zvýrazní produkt v nabídce a zároveň poskytne informace o něm mnohdy i zábavnou a hravou formou (Magic Seven, 2019).

Bannery – je grafická reklama, která může nabývat mnoha podob, ať již z pohledu ztvárnění kreativity, tj. zpracování, nebo velikostních formátů. Slouží především k budování povědomí o značce. Vyplatí se, pokud jde o zacílení na specifickou skupinu lidí pohybující se na menších webech (Magic Seven, 2019).

Sociální sítě – jedná se o oslovování eventuálních zákazníků přes udržované a aktualizované stránky a poutavé příspěvky nebo reklamu, kterou lze například na sociálních sítích (Facebook, Twitter, Instagram) přesně zaměřovat na definovanou cílovou skupinu (MioWeb, 2019).

Emailing a direct mailing - jedná se o dlouhodobě vysoce úspěšnou metodu online marketingu, kdy prostřednictvím newsletterů nebo autoresponderů dochází k udržování a prohlubování vztahu mezi odesílatelem a příjemcem, tedy zákazníkem. Díky e-mailu lze svým zákazníkům zaslat například informace o nových produktech, reklamních akcích (Magic Seven, 2019).

Advergaming – slovo advergaming vzniklo složením dvou anglických slov – advertisement a gaming. Advergaming lze tedy přeložit jako „propagace hraním“. Označují se tak marketingové aktivity, které k šíření reklamních sdělení využívají hry. Oproti jiným reklamním formátům má advergaming výhodu v tom, že uživatelům obsažená reklama nevádí. Berou ji jako cenu za svou zábavu. Cílem této reklamy je např.

vyšší návštěvnost stránek, propagace značky, zvyšování důvěryhodnosti webu, upoutání pozornosti (Adaptic, 2019).

Affiliate – jde o získávání nových zákazníků. Probíhá přes weby (a další kanály) partnerů, kteří se zapojí do provizního systému firmy nebo elektronického obchodu. Tito partneři pak ve svém obsahu propagují danou značku a za to získávají provize z provedených konverzí (Magic Seven, 2019).

2.8 Souhrn teoretických východisek

Teoretická východiska práce vymezují základní pojmy, kterými jsou konkurenceschopnost, konkurence, hodnotový řetězec, marketingový mix a nástroje marketingu. Tyto témata jsou však velice obsáhlá a práce se orientuje pouze na základní podstatu této problematiky.

Dále jsem v teoretické části definoval hodnotu pro zákazníka a hodnota vnímaná zákazníkem. Tyto pojmy souvisí s hodnotovým řetězcem, který jsem definoval podle Portera. Hodnotový řetězec slouží pro definování, které části řetězce vytvářejí pro zákazníka hodnotu a je vhodným nástrojem pro odhalení možností firmy jak tuto hodnotu zvětšit.

V oblasti marketingu jsem se zaměřil na marketingový mix a popisu jeho jednotlivých složek, který následně využiji i k vybrané firmě. Zmínil jsem rozšířený marketingový mix 7P, který rozšiřuje klasický marketingový mix o lidské zdroje, materiální prostředí a procesy. Dále jsem definoval marketingovou koncepci. Tyto pojmy jsem čerpal od autorů Kotler, Jukubíková, Foret. Na závěr jsem se zaměřil na téma nástroje online a offline marketingu, které bude využíváno v poslední části práce.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem analytické části je definovat potenciál rozvoje konkurenceschopnosti a vymezení klíčových externích faktorů.

3.1 Představení společnosti

Firma Fotokaleďáře s.r.o. se zabývá výrobou fotokaleďářů různých rozměrů. Je malou firmou, která je na trhu od roku 2015, nemá proto zatím silnou konkurenční pozici, dlouholetou tradici jako jiné firmy, které na trhu působí mnohem déle. Svoje služby nabízí přes eshop (fotokalendare.cz), kde si zákazník může vytvořit svůj fotokaleďář. Mohou například použít vlastní fotky pořízené ze zážitků, které by rádi měli zobrazené na kalendáři. Cílem firmy je její prosperita a umožnit lidem vytvořit fotokaleďáře podle jejich představ, ke kterým budou mít určitý vztah.

Základní informace

- **Právní forma** – společnost s ručením omezeným,
- **Předmět podnikání** – výroba, obchod a služby,
- **Základní kapitál** – 15 000 Kč,
- **Sídlo** - Francouzská 907/17, Zábrdovice, 602 00 Brno,
- **Provozovna** - Křižíkova 2697/70, 612 00 Brno-Královo Pole (E-justice, 2019).

3.1.1 Základní ekonomické údaje

Data, podle kterých je zpracovaná analýza, pochází z účetních výkazů firmy Fotokaleďáře, s.r.o. Finanční analýza bude rozebrána z pohledu rozvahy a ukazatele zadluženosti. Veřejně dostupné jsou dokumenty od roku 2015 do roku 2017.

Rozvaha

- **Rozvaha z roku 2017 v tis. Kč** (Dle E-justice, 2019)
 - suma aktiv celkem 15 947,
 - z toho převážná část tvoří Oběžná aktiva 13 536 (84,9 %),
 - dlouhodobý majetek je ve výši 2 212 (13,8 %),
 - vlastní kapitál je ve výši 12 279 (77 %)
 - cizí zdroje 3 668 (Míra celkové zadluženosti 23 %).

Oproti předchozím letem došlo ke zvýšení všech uvedených položek. Aktiva předchozího roku byly ve výši 9 179. Dlouhodobý majetek se zvýšil oproti roku 2016 skoro dvojnásobně. Důvodem bylo zakoupení nových strojů.

Ukazatel zadluženosti

Analýza zadluženosti poukazuje na celkovou zadluženost společnosti. Výpočet je proveden podílem cizích zdrojů a celkových aktiv. K porovnání vlastního kapitálu se používá výpočet podílu vlastního kapitálu a celkových aktiv.

Tabulka 1: Ukazatel zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Celková zadluženost (cizí zdroje/aktiva)	25,1	33,4	23
Vlastní kapitál /celková aktiva (v %)	74,9	66,6	77

Z ukazatele zadluženosti vyplývá, že vlastní kapitál převyšuje cizí zdroje. Zadluženost z pohledu cizích zdrojů je kolísavá. Důvodem je využívání cizích zdrojů na inovace.

3.2 Vnitřní prostředí - marketingový mix 7P

3.2.1 Produkt/služba

Nabízenou službou je chápána výroba fotokalendářů. Zákazník má na výběr z několika rozměrů (viz seznam příloh, str. 95):

- **A4 (na výšku, na šířku),**
- **A3 (na výšku, na šířku),**
- **stolní fotokalendáře.**

První dva zmíněné formáty jsou vyráběny jako nástěnné. Jsou sestaveny z 14 stran, přičemž první strana je úvodní, na které už má zákazník možnost vložit fotografii a je na ní uveden aktuální rok. Poslední strana slouží jako identifikace ve firemním systému pomocí čárového kódu a čísla produktu. Nad čárovým kódem je pouze logo firmy. Zbylé strany obsahují kalendářní měsíce s vybranou zákaznickovou fotografií. Stolní fotokalendář je s kartonovým podstavcem pro lepší stabilitu na stole. Obsahuje celkem 15 stran, přičemž první strana je úvodní. Kalendář je čtrnáctidenní (jedna strana obsahuje dva týdny kalendářního roku) a oboustranný.

Všechny kalendáře jsou vyráběny z lesklého papíru pro zajištění dostatečné kvality a spokojenosti zákazníka. Na eshopu si zákazník vloží fotky do editoru, kde si vybere jednu z nabízených šablon. Pro formáty A4 a A3 na výšku je na eshopu k dispozici 25 různých druhů šablon. Pro formáty A4 a A3 na šířku je na výběr z 6 šablon. Pro stolní fotokalendáře má zákazník možnost si vybrat z počtu 23 šablon. Každá z těchto šablon se liší svým způsobem zpracování, co se barvy týče. Výběr šablony závisí na individuálních preferencích zákazníka. Výhodou e-shopu je dostupnost produktů a možnost objednání 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Při sestavování fotokalendáře má zákazník na výběr ze dvou základních možností jeho struktury a to:

- **běžná forma kalendáře** (začínající měsícem leden a končící měsícem prosinec téhož roku),
- **individuální forma kalendáře** (kalendář tvořený v průběhu roku, začínající libovolným měsícem).

3.2.2 Cena

Z důvodu toho, že firma je na trhu teprve krátce jsou ceny produktů stanoveny v podobné výši jako má konkurence. Cena produktů je taková, aby pokryla náklady na výrobu a zároveň produkovala zisk.

Ceny produktů jsou následující:

- A4 (na výšku, na šířku) – 249 Kč,
- A3 (na výšku, na šířku) – 399 Kč,
- stolní fotokalendář – 349 Kč

K těmto cenám se přičítá poštovné a balné, které činí 139 Kč. Poštovné a balné platí pro celou objednávku libovolného množství produktů. Cenu zakázky může zákazník uhradit bezhotovostně převodem na bankovní účet, nebo bezhotovostně prostřednictvím platební brány GO-PAY. Platit lze pouze v českých korunách.

K nalákání zákazníků společnost využívá různé formy slevových akcí. V průběhu roku provádí slevové akce na produkty, které dosahují výše až 50%. Firma tím reaguje na

zvyklosti v České republice jako je Valentýn, Black Friday, Halloween, Velikonoce, Vánoce. Produkt je dán do výroby až po přijetí platby od zákazníka.

3.2.3 Distribuce

Společnost fotokalendáře s.r.o. distribuuje svoje zásilky pouze prostřednictvím České pošty, protože nedisponuje možností osobního odběru.

Firma zaeviduje hotové zásilky do online systému České pošty. Na které jsou následně nalepeny štítky s údaji o adrese zákazníka a čárovým kódem pro správnou identifikaci při obdržení zásilek na poště. Po dokončení objednávky ve výrobě jsou zákazníkům odeslané emaily obsahující informaci o předání dopravci. Po konci pracovní doby jsou zásilky odvezeny majitelem na depo České pošty. Na tuto přepravu je používán firemní automobil. Zakázka bude zákazníkovi odeslána nejpozději do 7 pracovních dnů od uhrazení ceny zakázky. Zásilky jsou doručovány zákazníkům pouze na území České republiky.

3.2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace firmy probíhá několika způsoby, především online komunikací. Základním prvkem jsou **webové stránky**. Zde najdou zákazníci všechny potřebné informace ohledně produktů, jejich kvality, slevových akcí a recenzí od zákazníků, kteří mají zkušenost s firmou. V případě dotazů mohou zákazníci využít email, nebo telefon.



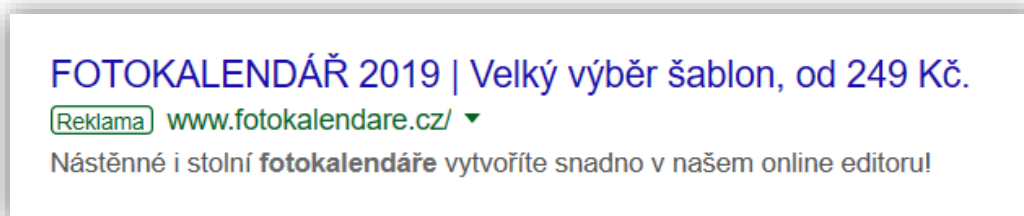
Obrázek 5: Facebookový profil firmy Fotokalendáře, s.r.o. (Zdroj: Facebook.com, 2019)

Další z využívaných způsobů je využívání online sociálních medií, jako je Facebook a Instagram. Na **facebookovém profilu** jsou přidávány informace o probíhajících slevových akcích. Zákazník zde má možnost využít chat k případným dotazům. Na těchto stránkách je dostupné i hodnocení od zákazníků, které může ovlivnit následující rozhodnutí potencionálních zákazníků. **Instagramový profil** slouží ke stejnému účelu. Jsou zde dostupné informace o probíhajících akcích.



Obrázek 6: Instagramový profil (Zdroj: Instagram.com, 2019)

Propagace formou **vyhledávací sítě**. Firma má zaplacenou reklamu na vyhledávací stránkách Google. Tato reklama se může objevovat i na jiných stránkách, které s googlem spolupracují, jako jsou Google mapy. Při zadání klíčového slova (Fotokalendář) se webové stránky firmy zobrazují na předních místech. Google reklama firmy je vidět na následujícím obrázku



Obrázek 7: Reklama Google ads (Zdroj: Google, 2019)

Jako poslední prvek propagace je **polep firemního automobilu** logem společnosti. Vzhledem k dennímu používání automobilu, lze tak snadným způsobem firmu

propagovat. Automobil je využíván k přepravě zásilek na poštu a dále k osobnímu používání. Tím pádem mohou zaujmout širokou část veřejnosti.

3.2.5 Lidské zdroje

K výrobě fotokalendářů je ve společnosti zapotřebí lidský faktor. Firma pro svou činnost zaměstnává pouze brigádníky. Společnost zaměstnává brigádníky formou smlouvy na dohodu o provedení práce.

Aby se zajišťovala kvalita ve výrobě, jsou brigádníci pečlivě vybíráni. Proto majitelé dělají výběrové řízení, aby vybrali zaměstnance, kteří budou efektivně provádět zadanou práci. Při hledání nového brigádníka zadávají majitelé inzeráty na webové portály Jobs.cz, Práce.cz, které nabízejí volná pracovní místa.

V průběhu roku pracuje ve společnosti různý počet brigádníků. Ve druhé polovině roku se zvyšuje poptávka po produktech, z důvodu konce kalendářního roku. Také proto, že jsou produkty velmi často objednávány jako dárky k Vánocům. Vzhledem ke zvyšující se poptávce je v tomto období nabírán vyšší počet brigádníků pro zajištění bezproblémového chodu a včasného doručení zásilek. Majitelé společnosti se také podílejí na výrobě, buď formou kontroly průběhu výroby, nebo samotným zapojením se do výrobní činnosti.

Společnost zaměstnancům zajišťuje dobré pracovní podmínky, což se odráží na kvalitě výrobků a rychlosti výroby. Mají k dispozici jídelnu a bufet v místě provozovny, šatnu s kuchyňkou, kde je možné si například uvařit kávu a sociální zařízení.

3.2.6 Materiální prostředí

Firma fotokalendáře s.r.o. podniká pouze formou internetového obchodu. Zákazník tudíž nemá možnost přijít přímo do kontaktu s budovou, ve které probíhá výroba fotokalendářů. Velmi důležitým prvkem jsou tedy webové stránky. Právě na webových stránkách zákazník do prvního kontaktu s firmou. Pro to, aby se zákazník cítil na stránkách příjemně, musejí být kvalitně zpracované a obsahovali přesně to, co zákazník považuje za důležité. První kontakt je klíčový pro rozhodování zákazníka. Z toho důvodu jsou webové stránky fotokalendare.cz vytvořeny tak, aby byly jednoduché a přehledné. Cílem je, aby zákazník našel to, co požaduje v krátkém časovém horizontu a zbytečně s v nich neztrácel.

S budovou ve které probíhá výroba, přicházejí do kontaktu zaměstnanci firmy. V těchto prostorech jsou zajištěny kvalitní podmínky pro vykonávání práce. Prostory jsou dostatečně otevřené a prosvětlené velkými okny, která dodávají denní světlo. Prostředí u zaměstnanců vyvolává kladné pocity, což se projevuje na produktivitě práce a její kvalitě.

3.2.7 Procesy

Celým proces začíná zákazníkem, který si vybere požadovaný produkt v požadovaném množství a objedná přes internetový obchod. Po obdržení objednávky do systému se pouze čeká na přijetí platby od zákazníka. Po jejím přijetí se objednávka přidá do tisku.

Před začátkem výroby je důležité, aby všechen materiál, který je potřeba, byl k dispozici. K tomu je důležité znát velikost zásob na skladě a v případě nedostatku objednat materiál u dodavatelů. Pokud je všechen materiál k dispozici tak výrobní proces může začít.

V prvním výrobním kroku se fotokalendář vytiskne. Následně je předán na ořez do požadovaného formátu. Dále přechází na proděravění, vytvoření kroužkové vazby, zabalení, přidání do systému České pošty, nalepení štítku s adresními informacemi o zásilce a expedován na pobočku České pošty.

3.3 Analýza tvorby hodnoty s využitím hodnotového řetězce

Při vytvoření hodnotového řetězce jsem vycházel z rozhovoru s vedením firmy, zaměstnanci společnosti a vlastních zkušeností.

3.3.1 Primární činnosti

- Řízení vstupních operací – do těchto operací patří zásobování, skladování materiálu potřebného pro výrobu. Zásobování probíhá podle zjištění stavu zásob ve skladech. Pravidelně je kontrolováno množství materiálu, pokud jsou zásoby na nižší úrovni, materiál se objedná, tak aby zboží bylo dodáno v časovém předstihu. Tímto způsobem se snaží společnost vyhnout následnému nedostatku materiálu a ohrožení plynulé výroby. V prostorech provozovny jsou sklady omezené velikosti. Tyto sklady jsou rozděleny podle druhu skladovaného materiálu. K přejímání zásob na sklad je využíván nákladní výtah v budově a následně paletovým vozíkem převezeny do určených skladů.

- Výroba a provoz – výroba začíná od okamžiku přijetí platby zákazníka. Po zaplacení je objednávka připravena k tisku. Následuje vytisknutí a ořezání papíru do požadovaného formátu. Po ořezání se na kalendář proděruje pro následující kroužkovou vazbu, kde se výrobku přidá kovová vazba. Dalším krokem je kompletace objednávky a zabalení. Tímto je výrobek hotový.
- Řízení výstupních operací - hotové objednávky se v expediční místnosti evidují do systému České pošty a polepí štítkem obsahující adresní informace zákazníka. Následně jsou dokončené zásilky odvezeny pomocí vozíku a nákladního výtahu k firemnímu automobilu a přepraveny na Českou poštu. Zákazníkům jsou odeslány emaily o předání zásilky přepravci. Předpokládaná doba dodání zásilky po přijetí platby je 7 pracovních dní.
- Marketing a odbyt – pro zvýšení poptávky po produktech využívá společnost v průběhu roku různé slevové akce, které dosahují výše až 50 %. Informace o těchto akcích zveřejňuje na webových stránkách a na sociálních sítích facebooku a instagramu. Pro celoroční reklamu využívají reklamní polep firemního automobilu.
- Servisní služby – v případě dodání poškozeného, nebo kvalitou neuspokojivého výrobku mohou zákazníci využít reklamačního řízení. Zákazník, který chce využít těchto služeb, musí telefonicky, nebo emailem kontaktovat vedení společnosti a informovat je o reklamaci. Vedení zašle zákazníkovi reklamační formulář a všechny informace potřebné o reklamaci. Doba vyřízení reklamace je 30 dní. Pokud vedení shledá reklamaci za oprávněnou, zašle na vlastní náklady výrobek nový.

3.3.2 Podpůrné činnosti

- Infrastruktura podniku – vzhledem k tomu, že jde o velmi malý podnik, je rozdělen na vedení a výrobu. Ve vedení jsou majitelé společnosti a ve výrobě pracují zaměstnanci. Některé z činností jsou prováděny v externím rozsahu. Firma využívá externí účetní, která se pravidelně stará o účetnictví a činnosti s tím spojené. Právník je k dispozici v případě, pokud je zapotřebí řešit některé právní náležitosti, například sestavení a aktualizace obchodních podmínek.

- Řízení pracovních sil – majitelé společnosti se snaží vybírat schopné zaměstnance. Tím předchází personálním problémům. Při hledání nové pracovní síly využívají webové stránky zabývající se nabídkou pracovních míst. Vztahy na pracovišti jsou na dobré úrovni. Vedení se snaží chovat se k zaměstnancům spravedlivě a slušně a to samé očekávají od zaměstnanců. Menší nevýhodou je horší zaškolení nových zaměstnanců z důvodu časové vytíženosti vedení. Noví zaměstnanci se následně radí s ostatními zaměstnanci a zdržují plynulý provoz.
- Technologický rozvoj – ve výrobě fotokalendářů je největší problém ve výrobním postupu. Při výrobě stolního kalendáře se kroužková vazba dělá na ručním, zastaralém stroji. Společnost sice pořídila stroj na práci s kroužkovou vazbou, který je i na stolní kalendáře, ale je zde velké množství zmetků. U ostatních formátů kalendářů ale pracuje velmi dobře, je spolehlivý, rychlý a přesný. K zabalení hotových výrobků se využívá ekologický materiál.
- Obstaravatelská činnost – nákup vstupů je založen na spolupráci s několika dodavateli. Nejčastější dodávky provádí dodavatelé lesklého fotonapíru, krabic a tonerů. Firma si vybírá dodavatele materiálu především z České republiky. Komunikace s dodavateli je prováděna pouze majitelem společnosti.

3.3.3 Shrnutí hodnotového řetězce

Mezi silné stránky, které tvoří hlavní hodnotu pro zákazníka, jsou přijatelné ceny a slevové akce. Na tyto akce čekají především stálí zákazníci. Při těchto slevách lidé mohou zaplatit až o polovinu méně. Většinou jsou tyto akce v hodnotě 30 %, ale jednou ročně je provedena i akce 50 %. V tomto období se razantně zvyšuje poptávka po produktech. Přijatelné ceny jsou možné z důvodu nákupu méně kvalitního výrobního materiálu.

Pro zákazníky, kteří nejsou spokojeni s produktem je dostupné reklamační řízení. Vyřízení reklamace trvá 30 pracovních dní. Tyto reklamace jsou důsledně zkoumány. Možnost využít práva reklamace je v dnešní době základem pro úspěšnou firmu.

Pro ekologicky zaměřené zákazníky je výhodou, že se k zabalení produktů používají recyklované, ekologické krabice. Společnost se takhle snaží alespoň částečně nahradit velkou spotřebu papírů při výrobě.

Velkou hodnotu pro společnost je poskytování kvalitních produktů za krátkou dobu. U produktů je napsána doba doručení do 7 pracovních dní, většinou je ale doba dodání do 3 pracovních dní. Rychlé dodání je především kvůli efektivnímu výrobnímu procesu.

Mezi slabé stránky z uvedených činností určitě patří skladování a jeho evidence. Sklady jsou omezené velikostí, jejich rozmístění je chaotické a evidence je nedostatečná. Většinou se sklady kontrolují pouze osobní kontrolou. Může tak nastat problém s nedostatkem materiálu.

Další slabou stránkou je průměrný marketing. Je prozatím dostačující, ale zlepšením propagace by se mohl zvýšit počet nových zákazníků a zvýšit konkurenceschopnost. Z personálního hlediska je dalším problémem nízký rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci ví, že je zde nečeká žádný kariérní postup. I když jsou pro zaměstnance poskytnuty dobré podmínky, zaměstnanci, kteří touží po kariérním růstu, stejně časem odejdou.

Na základě shrnutí závěrů z hodnotového řetězce jsou v následující tabulce 2 znázorněny hodnoty pro zákazníka, které jsou tvořeny z částí řetězce a jednotlivých činností ve firmě.

Tabulka 2: Hodnota pro zákazníka vycházející z analýzy hodnotového řetězce (Zdroj: Vlastní zpracování)

část řetězce	činnosti	hodnota pro zákazníka
Primární činnosti		
řízení vstupních operací	zásobování, skladování	přijatelné ceny, dostupnost
výroba a provoz	výroba	profesionalita, kvalita
řízení výstupních operací	odesílání emailu, expedice zboží, doprava	informovanost, rychlost dodání, přijatelná cena
marketing a odbyt	komunikace se zákazníky, propagace firmy	informovanost
servisní služby	reklamační řízení	rychlost, odbornost, profesionalita
Podpůrné činnosti		
infrastruktura podniku	vedení účetnictví, administrativní činnost	přehlednost, spolehlivost
řízení pracovních sil	využití pracovních sil	profesionalita, ochota
technologický rozvoj	obměna technologie	kvalita, rychlost výroby
obstaravatelská činnost	řízení vztahů s dodavateli	dostupnost

3.4 Obecné prostředí - SLEPT analýza

zkoumá sociální, legislativní, ekonomický, politický, technologický aspekty. Cílem SLEPT analýzy je identifikace rizik a zjistit, co ovlivňuje firmu z obecného hlediska.

3.4.1 Sociální

Současná situace v České republice je charakterizující pro nízkou nezaměstnanost, která ve 3. čtvrtletí roku 2018 byla na hodnotě 2,3 procenta. Podobná hodnota byla i v předchozích čtvrtletí (ČSÚ, 2019). Firmy tak mají ztíženou úlohu najít kvalitní pracovníky na požadovaná místa. Z toho důvodu je tlak na zaměstnavatele ohledně zvyšování odměn pracovníkům.

Průměrná mzda v České republice činila k 3. čtvrtletí roku 2018 celkem 31 516 Kč. Ke stejnému období minulého roku to činí nárůst o 8,5 procenta. Spotřebitelské ceny se ale za uvedené období také zvedly a to o 2,4 procenta. Reálně se tak mzda zvýšila o 6,0 procent. Průměrná mzda nepřetržitě roste od roku 2014. Minimální mzda se na počátku roku 2019 zvýšila o 1 150 korun na 13 350 korun. Na nárůst průměrné mzdy má vliv nízká nezaměstnanost z důvodu nepolevující vysoké poptávce po dostupné pracovní síle a taky příznivý vývoj ekonomiky (ČSÚ, 2019).

3.4.2 Legislativní

V České republice platí, že k založení internetové obchodu je zapotřebí minimálně živnostenský list, který opravňuje k výkonu činnosti. Častěji využívaná je však forma právnické osoby s.r.o., u které se ručí pouze do výše obchodního majetku nikoliv celým svým majetkem, jako to je u podnikání na živnostenský list (Finance.cz, 2019).

Dle zákona je povinnost zveřejnit obchodní nebo smluvní podmínky, se kterými musí kupující souhlasit. Zákazník má právo být informován. Dále je nutné aby e-shop obsahoval informace o způsobu platby, dopravy a reklamační řád. Ze zákona musí reklamační řád upravovat délku záruky (standardně 24 měsíců od okamžiku převzetí zásilky), záruční podmínky a způsob vyřízení reklamace (Finance.cz, 2019).

Nedílnou součástí je ochrana osobních údajů zákazníka. Od 25.05.2018 je účinné Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR),

kteře fakticky nahradilo Zákonn o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. a směrnici 95/46/ES. Nedodržování GDPR přitom přináší správní sankce až do výše 20.000.000 eur nebo 4 % z celkového ročního obratu obchodníka (Finance, 2019).

E-shop dále ovlivňuje zavedení elektronické evidence tržeb (dále jen EET). EET se spustilo 1.3.2017 ve druhé vlně a týkala se tak až na výjimky všech e-shopů. K datu 28. února 2018 ústavní soud ruší povinnost evidovat tržby, které jsou uskutečněny bezhotovostním převodem peněžních prostředků. Řada e-shopů tak musela do EET pro bezhotovostní platby zainvestovat desítky tisíc korun (Podnikatel, 2019). EET se týká i kurýrní služby a dobírky. V případě dobírky je nutné evidovat tržbu jen tehdy, když kurýrní služba (Česká pošta) předá obchodníkovi vybrané peníze fyzicky v hotovosti. Jakmile dostane obchodník peníze od dopravce na svůj bankovní účet, není povinen tržbu evidovat v EET (Eet.money, 2019).

3.4.3 Ekonomické

Provozování e-shopu má určitý vztah k dani z přidané hodnoty (Dále jen DPH). Zejména takový, že po založení e-shopu se sídlem v tuzemsku je třeba sledovat obrat pro registraci k DPH. Registrace je povinná po překročení obratu 1 milion Kč z tuzemských dodání za 12 kalendářních měsíců. E-shop se po registraci stane plnohodnotným plátcem s povinností odvádět DPH z prodaného zboží v tuzemsku, zároveň získá možnost uplatňovat odpočet daně ze svých nákupů (Moorestephens.cz, 2019).

Co se týče vývoje ekonomiky tak České ekonomice se dařilo i v roce 2018. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost vzrostl v uplynulém roce podle předběžného odhadu o 3,0 %. K jeho růstu přispěla významně domácí poptávka. Právě za růstem HDP byla stejně jako v předchozích kvartálech poptávka domácností. České domácnosti se nebojí nakupovat, a proto spotřeba domácností roste meziročně o 3,1 % (Finance, 2019). Je zde ale i možné, že po současném dlouhodobém ekonomickém růstu, může přijít i ekonomická krize.

3.4.4 Politické

Současná politická vláda zavedla systém elektronické evidence tržeb. Tím došlo ke změnám a nařízením pro právnické osoby. V případě nedodržování hrozí vysoké pokuty.

V roce 2021 proběhnou další volby do Poslanecké sněmovny. Pokud bude složení stran podobného charakteru jako aktuální, nebudou změny v elektronické evidenci tržeb až tak radikální. V případě jiného složení politických stran lze očekávat, že bude snaha změnit podmínky, či dokonce celkově zrušit elektronickou evidenci tržeb.

Současná opozice se zavedení elektronické evidence tržeb nesouhlasila. Nechtějí finančně zatěžovat tuzemské živnostníky a právnické osoby.

Vláda může pozitivně i negativně ovlivnit podnikání, například prostřednictvím daně z přidané hodnoty. Toto ovlivnění může postihnout podnikatele především z hlediska ekonomického.

3.4.5 Technologické

Aby byla společnost konkurenceschopná, musí neustále sledovat nejnovější technologie. Technologie je jedna z důležitých věcí, které zkracují čas výroby, snižují náklady a jsou ekologické k životnímu prostředí. Samozřejmostí je, že nové technologie jsou většinou finančně nákladnější.

Velkým technologickým pokrokem jsou aktuálně UV tiskárny. K tisku je používána speciální nová technologie UV gel. Tyto tiskárny dokáží potisknout velké množství materiálu, jako jsou například plasty, dřevo, kovy v perfektní kvalitě a také v kratším čase. Čas tisku je o 20 % rychlejší než u běžných tiskáren. Inkoust těchto tiskáren je ekologický a jeho spotřeba je nižší o 40 %, než u běžných tiskáren. Další výhodou je delší životnost barev a barevně stálý tisk.

Dalším technologickým pokrokem jsou mobilní aplikace na vytváření fotokalendářů. Tato aplikace je propojená s webovými stránkami. Zákazník si stáhne aplikaci a poté si může pohodlně vytvořit vlastní produkt, podle svých představ.

3.4.6 Shrnutí SLEPT analýzy

Ze sociálních faktorů nejvíce firmu ovlivňuje současná situace, co se týče nízké nezaměstnanosti. Firma tak má ztíženou situaci v hledání vyhovujících nových zaměstnanců. Zvyšující se průměrná mzda nutí firmu nabízet vyšší odměny za odvedenou práci.

Legislativa ovlivňuje firmu při vedení e-shopu. Zejména ukládat povinnost zveřejnit smluvní, nebo obchodní podmínky, reklamační řád a ochranu osobních údajů zákazníka. Je zde riziko ovlivnění podnikání elektronickou evidencí tržeb, která v současné době neplatí pro bezhotovostní platby. Legislativní faktory tak vytvářejí bariéry vstupu na trh. Z politického hlediska je riziko o omezení podnikatelské činnosti, na podobném principu jako elektronická evidence tržeb.

Stále se zvyšující nároky na používané technologie nutí firmu neustále držet krok s konkurencí. Na firmu je tak vytvářen neustálý tlak na investice do nových technologií.

3.5 Vymezení konkurence

V České republice jsou desítky internetových obchodů, které podnikají v oblasti výroby fotokalendářů. Pro tuto analýzu bude vybráno jen několik konkurentů. Zaměření bude na firmy působící v České republice, které mají eshop na online objednání fotoproduktů. Vybrané konkurenční firmy jsou:

- Happy foto – společnost je na trhu již od roku 1997. Jde o dceřinou společnost rakouské firmy Happy-Foto GmbH. Jde o společnost, která působí na českém, slovenském, rakouském a německém trhu. Tato společnost má větší nabídku služeb – zaměřují se například na fotokalendáře, fotoknihy, fotodárky a fotoblahopřání. Výhodou je kvalitnější fotopapír v podobě možnosti výběru kalendáře deLuxe. Další výhodou je možnost vybrat si z většího počtu druhů kalendářů. Jde zde možné například objednat typ roční plánovací, čtvercový nástěnný kalendář. Objednat produkty lze pomocí online programu na webových stránkách, mobilní aplikací pro Ios i Android, nebo offline programem, který lze stáhnout do počítače. Nevýhodou je, že offline program je ke stáhnutí pouze pro operační systém Windows. Další nevýhodou je nepřehlednost webových stránek, špatné hledání informací na webových stránkách. Ceny této společnosti jsou vyšší než u společnosti Fotokalendáře. U této firmy jde zaplatit bankovním převodem, nebo na dobírku (Happyfoto, 2019).
- Fotolab.cz – jde o jednu z nejznámějších společností na trhu. Působí na evropském trhu a v USA. Společnost vznikla v roce 1990. Od roku 1993 jde o akciovou společnost. Provozovatelem e-shopu FOTOLAB.cz je společnost CeWe Color, a.s.

Praha, která je majitelem obchodní značky FOTOLAB. Fotolab se zaměřuje na poskytování všech dostupných fotoproduktů, například fotoknihy, fotopřání, fotoobrazy. Jsou prodejcem fotoaparátů, půjčovna fotoaparátů a mnoho dalšího. V České republice je aktuálně 50 prodejen. To znamená, že si zákazník může přijít objednávku vyřídit, nebo vyzvednout přímo na prodejnu. Společnost tak přichází do osobního kontaktu se zákazníkem, má možnost na zákazníka udělat dobrý dojem a zajistit dobré jméno značky. Fotolab využívá vlastní dopravní službu. Není tedy závislá na dopravních společnostech. Výhodou je široký sortiment služeb a přehledné webové stránky. Fotolab nabízí více druhů kalendářů. U každého fotokalendáře je možné si vybrat ze 4 druhů kvality papíru. Společnost nabízí množstevní slevy, podle počtu objednaných kusů produktů. Objednávka produktů probíhá přes počítačový program. Tento program je pro Ios (Mac), Windows, Linux i Android. Nevýhodou je, že design kalendářů je jednoduchý, bez velkého výběru šablon a vyšší cena (Fotolab.cz, 2019).

- Empikfoto - je společnost pocházející z Polska. Tato společnost je na evropském trhu 13 let. Firma vyrábí fotoknihy, hrnečky, fotodárky a plakáty. Empikfoto má pouze e-shop, ze kterého posílá objednávky přes kurýra. Výhodou je možnost si na kalendáři označit důležitá data, příkladem je datum narozenin dětí, výročí svatby. Tato důležitá data je možné například označit symbolem srdce, nebo hvězdičky. Další výhodou je dostatečné množství šablon fotokalendářů. Nevýhodou je, že není možné stáhnout editor do mobilního telefonu, lze pracovat pouze na počítači. Cena je oproti ostatním konkurentům výrazně nižší, není uvedena tloušťka papíru (Empikfoto, 2019).
- Bontia – pražská společnost vyrábí fotoknihy, fotoobrazy a fotokalendáře. Na webových stránkách nejsou dostupné informace o historii firmy a založení. Produkty se vyrábí online na webových stránkách. Společnost požaduje platbu předem bezhotovostní formou. Tato firma se odlišuje od ostatních v množství druhů produktů. Ze stolních kalendářů vyrábí týdenní, čtrnáctidenní a měsíční. Výhodou jsou pěkné webové stránky a silný papír k výrobě fotokalendářů. Nevýhodou je že vyrábí pouze velké formáty nástěnných fotokalendářů. Velikosti typu A4 vůbec nemají v nabídce (Bontia, 2019).
- Reptisk – jde o rodinnou firmu sídlící v Jeseníku, která je na trhu již 25 let. Zabývá se výrobou velkého množství produktů, jako například výroba fotokalendářů,

magnetek, pexesa, fotoknih, razítek, nebo plakátů. Pro vytvoření je dostupný online editor. Design webových stránek je příjemný a stránky jsou přehledné. Výhodou je možnost expresního dodání do 24 hodin za příplatek. Dále také telefonní kontakt na stav objednávky je užitečný pro pohodlí zákazníka. A jako jedna z mála firem dává možnost osobního odběru na adrese firmy, a platbu na dobírku nebo hotově na prodejně. Jako nevýhoda se může jevit menší množství dostupných šablon pro vytvoření fotokalendáře (Reptisk, 2019).

Pro porovnání cen fotokalendáře A4 s konkurencí je znázorněna následující tabulka. Protože Bontia nevyrábí formát A4, není tedy v tabulce uvedena.

Tabulka 3: Porovnání cen fotokalendáře A4 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotokalendáře, Happy foto, Fotolab.cz, EmpikFoto, Reptisk, 2019)

Porovnání cen produktu fotokalendář A4	
Firma	Cena [Kč]
Fotokalendáře, s.r.o.	249
Happy foto	372
Fotolab.cz	349
EmpikFoto	119
Reptisk	218

Shrnutí: Většina konkurenčních firem poskytuje rozmanitější množství služeb. Z cenového hlediska je nejdražší Happyfoto. Nejlevnější z vybraných konkurentů je Empikfoto. Fotokalendáře jsou v rámci cen průměrné. Z výše uvedených konkurentů vyšla nejlépe firma Fotolab.cz, z důvodu nejvyššího počtu poskytovaných služeb, dobré kvality produktů, velkého počtu kamenných prodejen, vlastní dopravní služby a přijatelné ceny.

3.6 Benchmarking

Benchmarkingová analýza porovnává společnost Fotokalendáře se dvěma největšími konkurenty na trhu. Byly vybrány firmy Fotolab.cz a Happy foto, protože jde o největší a nejdéle působící firmy na trhu. Také tyto firmy mají nejširší sortiment služeb.

Na žádost firmy byly vybrány následující ukazatele:

- nabídka fotokalendářů,
- cena vybraného produktu,
- distribuce,
- webové stránky,
- propagace firmy

3.6.1 Nabídka fotokalendářů

U tohoto faktoru je rozebrána základní nabídka fotokalendářů ve třech uvedených firmách.

- Fotokalendáře:
 - nástěnný - A4 a A3 (jsou dostupné na výšku, nebo na šířku),
 - stolní.
- Fotolab.cz:
 - nástěnné (A5, A4, A3, A2, čtvercový XL, XXL, panorama),
 - stolní (čtvercový, stolní stojící, stolní ležící),
 - plánovací (A4, A3, A2, tříměsíční, kuchyňský),
 - roční (A4, A3, A2).
- Happyfoto:
 - nástěnné (A5, A4, A3 – na výšku, na šířku, čtvercový),
 - stolní,
 - plánovací (měsíční, roční).

Z těchto dat je vidět, že nejvyšší počet fotokalendářů nabízí Fotolab.cz. Nejméně produktů nabízí společnost Fotokalendáře.

3.6.2 Cena vybraného produktu

V této analýze jsou porovnány základní prodávané formáty fotokalendářů.

Tabulka 4: Srovnání cen fotokalendářů (Zdroj: vlastní zpracování dle Fotokalendáře, Happyfoto, Fotolab.cz, 2019)

Srovnání cen fotokalendářů v Kč			
Firma	Formát		
	A4	A3	Stolní
Fotokalendáře	249	399	349
Happyfoto	372	492	312
Fotolab.cz	349	449	249

Tabulka ukazuje, že ceny u daných produktů jsou podobné. Některé z cen produktů jednotlivých firem se liší přibližně o sto korun. Z těchto cen vyplývá, že si společnost Fotokalendáře stanovila ceny přibližně stejné jako ceny konkurenční. Ceny produktů u firem Fotolab a Happyfoto jsou o trochu vyšší, mohou si je dovolit z toho důvodu, že mají lepší jméno na trhu.

3.6.3 Distribuce

- Fotokalendáře – Distribuce produktů je uskutečňována pouze prostřednictvím České pošty. Pokud si zákazníci rozhodnou objednat produkt, nemají možnost výběru.
- Fotolab – Zákazník má na výběr z několika možností distribuce:
 - Jako první je možnost osobního odběru na pobočkách,
 - Následující možností jsou přepravní společnosti PPL a Česká pošta,
 - Pro distribuci produktů používá Fotolab také vlastní dopravní službu, u které zaručuje přesné termíny dodání,
 - 600 výdejních míst.
- Happyfoto – využívá k distribuci také pouze Českou poštu.

3.6.4 Webová stránka

Všechny tři firmy využívají webové stránky pro nabídnutí svých výrobků zákazníkům. Zákazníci zde najdou základní informace o produktech, cenách a veškerých poskytovaných službách.



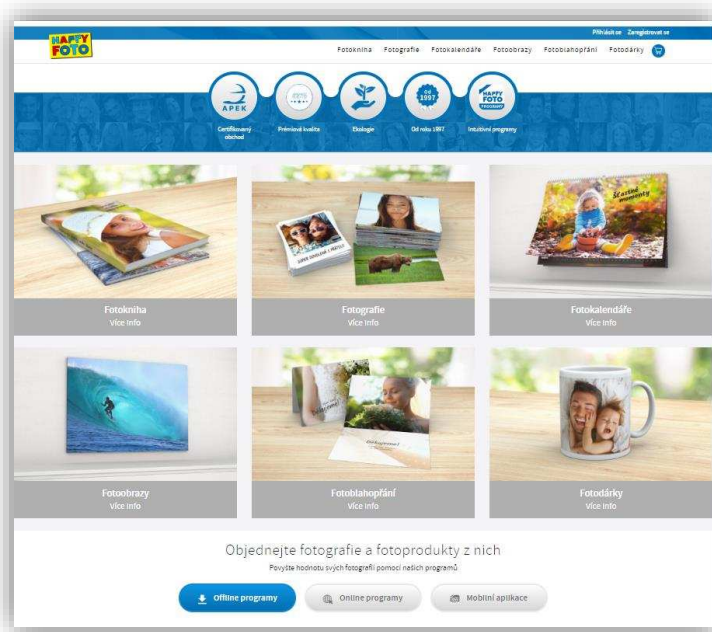
Obrázek 8: Webové stránky Fotokalendáře, s.r.o. (Zdroj: Fotokalendáře, 2019)

- Firma Fotokalendáře má webové stránky zpracované velmi jednoduše, ale zároveň přehledně, tak aby zákazník zdlouhavě nehledal informace, které potřebuje. Na hlavní stránce je hned viditelný přehled dostupných šablon a možných formátů kalendářů. Dále také hlavní důvody, proč si vytvořit fotokalendář u této firmy, mezi které zmiňuje nízkou cenu, rychlou a kvalitní výrobu a snadnou tvorbu.



Obrázek 9: Webové stránky Fotolab.cz (Zdroj: Fotolab.cz, 2019)

- Firma Fotolab má stránky přehledné, ale už nejsou tak jednoduché, jako u předchozí firmy. Je to z důvodu většího počtu nabízených služeb a akcí, které chce firma prezentovat na svých webových stránkách. Na úvodní stránce poukazují na možnost tvorby fotoknihy, která je v současné době oblíbená. Dále je zde viditelný odkaz na stáhnutí objednáčeho programu na počítače a mobilní telefony. Pro znázornění kvality svých služeb jsou umístěny dosažené ocenění TIPA za povrchovou úpravu na tvrdé vazbě fotoknihy a mezinárodní ocenění Superbrands Česká republika 2018, které se uděluje nejsilnějším značkám v zemi.



Obrázek 10: Webové stránky Happyfoto (Zdroj: Happyfoto, 2019)

- Happy foto má na první pohled příjemné stránky. Oproti porovnávaným firmám poukazuje na informaci, že se firma zabývá ekologií a šetřením životního prostředí. Tím může nalákat další zákazníky, kterým není životní prostředí lhostejné. Dalším aspektem je certifikace APEK (značka důvěry), poukazují na dlouholetou tradici, prémiovou kvalitu a intuitivní programy pro vytvoření produktů. Velkou část hlavní strany zabírá základní nabídka poskytovaných služeb.

3.6.5 Propagace

Propagace firmy je jedním ze základních kroků k přilákání zákazníků. Všechny tři uvedené firmy provozují webové stránky. Oblíbená propagace firem je například kanál Youtube, účty Instagram, Facebook a Twitter.

Počet lidí, kterým se líbí firemní stránka na Facebooku je následující:

- Fotokalendáře - 23 414 osob,
- Fotolab.cz – 27 075 osob,
- Happy foto – 48 814 osob (Facebook.com, 2019)

Společnost Fotokalendáře je na trhu sice krátce, ale v oblasti propagace pomocí sociální sítě Facebook je srovnatelná se společností Fotolab.cz. Zdá se, že tato propagace je u firmy účinná. Happy foto má u této propagace největší zastoupení.

Fotokalendáře – společnost využívá ke své propagaci účty na Instagramu a Facebooku. Na těchto stránkách zveřejňují aktuální slevové akce a různé novinky ve firmě. Na firemním automobilu je reklamní polep společnosti.

Fotolab – Firma Fotolab používá reklamu v televizi, jako jednu z forem propagace. Tato reklama má za cíl oslovit velký počet nových zákazníků. Jako ostatní firmy využívá sociální sítě jako je Facebook, Instagram a Twitter, na kterých informují zákazníky o novinkách a slevách. Společnost má vytvořený kanál youtube, na kterém jsou video návody, reklamy a nabídky produktů. Fotolab je známá firma, která ví, jakou formou propagace zákazníky oslovit. Při přepravě produktů se využívají firemní dodávky. Tyto dodávky jsou polepeny logem a názvem společnosti. V kamenných prodejnách jsou k dispozici letáky s akcemi na daný měsíc.

Happyfoto – stejně jako Fotolab, využívá Happyfoto youtubový kanál, ke zveřejňování video návodu, reklam a akcí. Další formou propagace společnosti je účet na sociální síti Facebook. Produkty firmy Happyfoto byly použity jako Product placement v seriálu na TV Nova.

3.6.6 Shrnutí benchmarkingu

- Nabídka fotokalendářů – společnost fotokalendáře má oproti konkurentům jen základní rozsah produktů, zbylé dvě firmy mají rozmanitý výběr.
- Cena – je u porovnaných firem přibližně stejná. Z toho vyplývá, že si společnost Fotokalendáře stanovila takové ceny, na které jsou zákazníci těchto produktů zvyklí a jsou tuto cenu ochotni zaplatit. Zákazník si musí sám vybrat, která firma mu bude vyhovovat nejvíce, podle vlastních kritérií.
- Distribuce – distribuce u Happyfoto a Fotokalendářů probíhá pouze prostřednictvím České pošty, což může mít negativní vliv při rozhodování zákazníků o výběru firmy. Nejlepší z vybraných je v tomto ohledu Fotolab.cz, který má na výběr hned několik možností, včetně osobního vyzvednutí na pobočkách. Možnost vybrat si z několika

možností je pro zákazníka velkou výhodou a může mu to zjednodušit jeho rozhodování.

- Webová stránka – u všech tří porovnávaných firem je základem propagace provoz webových stránek. Na webových stránkách jsou dostupné všechny důležité informace. Webové stránky jsou u všech tří firem na velmi dobré úrovni. Nevýhodou pro konkurenční firmy, které nabízejí více produktů je, že musí jednoduše a přehledně ukázat dostupné produkty. Čím více produktů firma má, tím méně jednoduché toto uspořádání je.
- Propagace ve všech třech firmách probíhá pomocí sociálních sítí. Nejlepší propagaci má společnost Fotolab.cz, který využívá sociální sítě, kanál youtube, polepy automobilů, akční letáky a také reklamu v televizi. V porovnání s konkurencí má firma Fotokalendáře průměrnou propagaci a jsou zde místa ke zlepšení a odstranění nedostatků.

Bodové zhodnocení jednotlivých firem

Položky jsou hodnocené podle bodového rozsahu 1 – 3, kde 3 je nejlepší a 1 nejhorší.

Tabulka 5: Benchmarking - bodové zhodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Fotokalendáře	Body	Happy Foto	Body	Fotolab.cz	Body
Počet nabízených fotokalendářů	5	1	12	2	18	3
Cena za fotokalendář A4 (Kč)	249	3	349	2	372	1
Distribuce	Česká pošta	1-2	Česká pošta	1-2	PPL, Česká pošta, vlastní	3
Webová stránka	vyhovující	2	vyhovující	2	lepší	3
Propagace	horší	1	vyhovující	2	lepší	3
Celkem	-	8	-	9	-	13

Nejlépe z porovnávaných dopadla společnost Fotolab.cz. Silnou stránkou této firmy je široký sortiment, distribuce. Slabou stránkou je vyšší cena.

Firma Happy foto má slabou stránku ve formě distribuce, v ostatních položkách je průměrná.

Společnost Fotokalendáře má silnou stránku v podobě příznivé ceny, naopak ve zbylých částech zaostává za konkurenty.

3.7 Oborové prostředí - Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porterova analýza má za cíl zhodnotit atraktivitu oborového prostředí společnosti, pomocí 5 konkurenčních sil. Těmito silami jsou stávající konkurence, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, nová konkurence a hrozba substitutů.

3.7.1 Stávající konkurence

Míra konkurence v tomto odvětví je velká. Na trhu se zabývá touto podnikající činností mnoho firem, které disponují e-shopem. Největší sílu představují především firmy s dlouholetou tradicí, dobrým jménem, přehlednými webovými stránkami, se širokým sortimentem služeb, kvalitní distribucí, nebo správně nastavenou marketingovou strategií. Takových firem, které splňují všechny tyto podmínky, není mnoho. Většina z konkurentů splňuje jen některé z uvedených faktorů.

3.7.2 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé v podobě zákazníků mají poměrně velkou vyjednávací sílu z důvodu velkého množství firem. Zákazníci mohou pečlivě posoudit, která z nabízených služeb je pro ně nejvíce výhodná a vybrat si tu, která bude mít pro ně největší hodnotu. Zákazníci jsou orientováni především na cenu produktů a rychlostí jejich dodání. Velký vliv na rozhodování zákazníka má široká nabídka šablon. Zákazníci mají rádi různé slevové akce, během kterých se zvyšuje poptávka po produktech. V případě odběru velkého množství kalendářů zákazníci žádají o množstevní slevu. V případě neposkytnutí mají zákazníci možnost přejít ke konkurenci. Zde se projevuje vyjednávací síla zákazníků.

Poptávka po produktech je stálá, protože každý rok zákazníci chtějí nový kalendář. Kalendáře jsou také objednávány jako dárek pro rodinné příslušníky. Typickými zákazníky jsou rodiny s dětmi, cestovatelé, novomanželé, milovníci zvířat. Párkrát do roka jsou obdrženy větší objednávky od obcí, nebo profesionálních fotografů.

Spokojenost odběratelů

Společnost má možnost zjišťovat spokojenost ale i nespokojenost svých zákazníků prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde lidé sdělují svoje názory ze zkušeností s firmou fotokalendáře s.r.o.

Na následujících obrázcích lze vidět jednotlivé názory zákazníků ohledně jejich spokojenosti.



Dája Sghaier Minulý týden jsem objednala, včera dorazil a maximální spokojenost. Objednávám už třetí rokem a pokaždý je kalendář super... 🙌 Jste úžasný Fotokalendáře.cz a moc děkuji 🙌❤️

Obrázek 11: Komentář na sociální síti Facebook (Zdroj: Facebook.com, 2019).



Gabriela Pokorná Také doporučuji - snadné umístění fotek, nádherné šablony, rychlost dodání a ve výsledku moc pěkný kalendář!! 😊👍

Obrázek 12: Komentář na sociální síti Facebook (Zdroj: Facebook.com, 2019)

Existují ale i názory, ve kterých dávají zákazníci najevo svoji nespokojenost s některými službami firmy.



Monika Reichlová jsou vždy krásné.... jen doprava česká pošta je slabina obchodu, hodila by se zásilkovna nebo uloženko....at může člověk mít možnost výběru

To se mi líbí · Odpovědět · 19 t



Obrázek 13: Komentář na sociální síti Facebook (Zdroj: Facebook.com, 2019)



Terezie Dvorská Ach jo. Cena jde stále nahoru. 😞 Přitom máte tak krásné kalendáře. Budete ještě před vánoci slevnovat. Nebo to poženete stále výš?

Obrázek 14: Komentář na sociální síti Facebook (Zdroj: Facebook.com, 2019)

Z celkového hodnocení má společnost fotokalendáře na facebooku převážně kladná hodnocení. Největší četnost v nespokojenosti zákazníků byla nemožnost výběru přepravce, neposkytování slevy a nemožnost objednání týdenního a plánovacího

kalendáře. Firma má na facebookovém profilu hodnocení 4,6 z 5, ale je nutné brát v úvahu i zákazníky, kteří byli nespokojeni a nehodnotili firmu na facebookovém profilu. Společnost by měla brát v potaz, zda by nebylo výhodné z hlediska konkurenceschopnosti nabídnout zákazníkům výběr z více přepraveců, zavedení různé formy slev a rozšíření sortimentu.

3.7.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé hrají pro toto podnikání důležitou roli k zajištění plynulého provozu. Důležité je mít takové dodavatele, kteří zaručí kvalitu dodaného materiálu. Firma spolupracuje s několika dodavateli. Firma má dodavatele, který zajišťuje dodávku lesklého fotopapíru, tonerů do tiskáren a jejich servis. Tento dodavatel má poměrně malou vyjednávací sílu, protože na trhu je firem, které se zabývají touto činností více. Firma má s tímhle dodavatelem sjednanou smlouvu, kde platí měsíční paušál za počet vytisknutých papírů a v případě potřeby je servis zdarma.

Dodavatel kovových cívek a háčků na nástěnné kalendáře. Tento dodavatel má velkou vyjednávací sílu, protože stroje, které společnost používá, jsou od stejné firmy. Tím pádem jsou pořízovány na tyto stroje pouze náhradní díly stejné značky.

Dodavatel krabic na hotové produkty a kartonů na stolní fotokalendáře. Dodavatel výplňového materiálu, který je používán při balení objednávek. Tato výplň je z polystyrenové pěny. Tito dodavatelé nemají velkou vyjednávací sílu, protože je těchto dodavatelů a podobných produktů na trhu více.

3.7.4 Nová konkurence

Pro vstup nového konkurenta do tohoto odvětví je zapotřebí sehnat velké množství kapitálu. Stroje a celkový provoz stojí velké množství financí. Pro začátek podnikání bude nejspíše nutné zajistit si půjčku, nebo hypotéku.

V tomto odvětví už se nachází velké množství konkurence, proto by musela firma přijít s něčím novým, čím by se od konkurentů lišila a zároveň to přilákalo zákazníky. Toto odvětví už není pro vstup nového konkurenta lákavé, protože by zde musel neustále provádět konkurenční boj, stanovit takovou cenu, aby nadchla zákazníky a neustále zlepšovat doplňkové služby, aby byly perfektní.

3.7.5 Hrozba substitutů

Za substitut lze považovat tiskárny v domácnostech, pomocí kterých by bylo možné za využití počítačových programů vytvořit a vytisknout vlastní fotokalendář.

Novinkou na trhu je aktuálně pořizování instantních fotografií z fotoaparátu. Jde o možnost vyvolání fotografií, ihned po vyfocení. Jde o zhmotnění fotografií, které by lidé měli rádi u sebe.

Substitutem může také být zakoupení běžně prodávaného kalendáře či diáře, který se dá koupit v papírnictví, nebo v kterémkoliv supermarketu. Tyto kalendáře mají výhodu v tom, že jsou levné, snadno dostupné a je možnost velkého výběru motivů (příroda, kultura, zvířata). Nevýhodou bývá nižší kvalita materiálu a neobsahují vlastní fotografie.

V moderní době jsou trendem online kalendáře na mobilních telefonech a počítačích, na kterých si lze zapisovat a zaznamenat důležité události. Výhodou je, že mobilní telefon má člověk pořád po ruce, takže může kalendář průběžně používat. Navíc online kalendář může sám upozornit na blížící se události.

3.7.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil

Tabulka 6: Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činitelé	Hrozba
Stávající konkurence	Velká
Vyjednávací síla odběratelů	Velká
Vyjednávací síla dodavatelů	Střední
Nová konkurence	Střední
Hrozba substitutů	Nízká

Za největší hrozbu považuji velkou konkurenční sílu ze strany stávající konkurence, protože na Českém trhu jsou desítky firem, které se snaží být lepší než ostatní a přesvědčit zákazníka aby si vybral právě jejich firmu. Jako další velkou hrozbu vidím sílu ze strany odběratele, protože mají možnost výběru velkého počtu firem, které se zabývají výrobou fotokalendářů.

Za střední hrozbu považuji sílu ze strany dodavatelů z důvodu toho, že firma nespolečně pracuje pouze s jedním dodavatelem, ale je zde možnost výběru. Firma tak může

při zhoršení dodavatelských podmínek přejít k jinému dodavateli. Nová konkurence není příliš velkou hrozbou, protože na trhu je již v současné době hodně firem a toho důvodu, že začínající firma musí na provoz vynaložit značné finanční prostředky, aby byla konkurenceschopná.

Hrozbě substitutu přiřkládám nízkou váhu, protože v současné době není moc možností, jak si vyrobit svůj fotokalendář, pokud by měla být dodržena vyhovující kvalita.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě dat získaných z analýz z celé této části. V prvním kroku jsou uvedeny silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Závěry ze SWOT analýzy budou sloužit pro následující návrhovou část práce.

Silné stránky:

- přehledné webové stránky (S1),
- příznivá cena (S2),
- standardní kvalita výrobků (S3),
- neomezená dostupnost produktu (S4),
- dobré vztahy s dodavateli (S5),
- krátké dodací termíny (S6),

Slabé stránky:

- malý sortiment nabízených služeb (W1),
- nedostatečná propagace (W2),
- skladování a evidence (W3),
- pouze jeden přepravce (W4),
- neznámost značky (W5),
- nemožnost osobního odběru (W6),
- společnost orientována na český trh (W7),
- nedostupnost offline programu (W8),

Příležitosti:

- zavedení různých variant slev (O1),
- využití různých přepraveců (O2),
- zvýšení zájmu nákupu přes e-shop (O3),
- zvýšení průměrných mezd (O4),
- implementace nových technologií a sortimentu (O5),
- cílená reklama na internetu (O6).

Hrozby:

- legislativní změny (T1),
- velké množství konkurence (T2),
- sezónní výkyvy poptávky (T3),
- zvyšující se nároky zákazníků (T4),
- ekonomická krize (T5),
- pokles poptávky u zákazníků (T6).

3.8.1 Hodnotící fáze

– u každé položky (slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby) se porovnává důležitost. Pro porovnání jsou využívány 3 stupně hodnocení:

- 1- znak je důležitější oproti porovnávanému znaku,
- 0,5 - váha znaků je stejná,
- 0 - znak je méně důležitý oproti porovnávanému znaku.

Tabulka 7: Hodnotící fáze - silné stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Součet	Váha (v %)
S1	x	0	0	0,5	0	0	0,5	3,33
S2	1	x	0,5	1	0,5	0,5	3,5	23,33
S3	1	0,5	x	1	0,5	0,5	3,5	23,33
S4	0,5	0	0	x	0	0	0,5	3,33
S5	1	0,5	0,5	1	x	0,5	3,5	23,33
S6	1	0,5	0,5	1	0,5	x	3,5	23,33
Suma							15	100

Tabulka 8: Hodnotící fáze - slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Součet	Váha (v %)
W1	x	1	1	1	1	1	1	1	5,5	19,64
W2	0,5	x	1	1	1	1	1	1	5,5	19,64
W3	0	1	x	0	0	1	0,5	1	2,5	8,93
W4	0,5	1	1	x	1	1	1	1	5,5	19,64
W5	0,5	0	1	1	x	1	0,5	1	4,5	16,07
W6	0	0	1	0	0	x	1	0,5	2	7,14
W7	0	0	1	0	1	0	X	0,5	1,5	5,36
W8	0	0	0	0	0	1	0,5	x	1	3,57
Suma									28	100

Tabulka 9: Hodnotící fáze - Příležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Součet	Váha (v %)
O1	x	0,5	1	1	0,5	0,5	3,5	23,33
O2	0,5	x	0,5	0,5	0	0,5	2	13,33
O3	0	0,5	x	0,5	0	0	1	6,67
O4	0	0,5	0,5	x	0	0	1	6,67
O5	0,5	1	1	1	x	0,5	4	26,67
O6	0,5	0,5	1	1	0,5	x	3,5	23,33
Suma							15	100

Tabulka 10: Hodnotící fáze - Hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Součet	Váha (v %)
T1	x	0	0,5	0,5	0	0	1	6,67
T2	1	x	1	0,5	0,5	0,5	3,5	23,33
T3	0,5	0	x	0	0	0	0,5	3,33
T4	0,5	0,5	1	x	0,5	0,5	3	20
T5	1	0,5	1	0,5	x	0,5	3,5	23,33
T6	1	0,5	1	0,5	0,5	x	3,5	23,33
Suma							15	100

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Tato část se hodnotí způsobem, kde se stanovují hodnoty:

- 1 není žádný vztah,
- 5 existuje úzký vztah.

Hodnotí se zde i zápornými hodnotami, pokud vztah mezi jednotlivými položkami byl negativní.

Tabulka 11: Výsledná matice SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Interní faktory													
		Silné stránky							Slabé stránky						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	Součet O,T/S	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Součet O, T/W
klíčové externí faktory	O1	2	5	3	1	1	2	14	1	2	1	1	1	2	8
	O2	1	3	1	1	1	5	12	1	1	1	-3	1	5	6
	O3	1	2	5	2	1	4	15	1	1	-2	1	1	1	3
	O4	1	3	1	1	1	1	8	-1	1	1	-1	1	1	2
	O5	1	4	5	1	1	4	16	3	1	2	1	1	2	10
	O6	2	1	1	1	1	2	8	2	4	1	1	4	1	13
	Součet	8	18	16	7	6	18	73	7	10	4	0	9	12	42
	T1	1	-4	2	1	1	1	2	1	1	-4	-2	1	-3	-6
	T2	1	-4	-1	1	3	-2	-2	-5	-3	1	-3	-4	-2	-16
	T3	1	-3	1	1	1	-3	-2	1	-3	-3	-2	-1	1	-7
	T4	2	4	-4	1	1	-3	1	-4	-2	1	-4	-1	-3	-13
	T5	1	-3	1	1	1	1	2	1	-2	1	1	1	1	3
	T6	-3	-4	-2	-1	-3	1	-12	-3	-3	1	-2	-4	-1	-12
	Součet S,W	3	-14	-3	4	4	-5	-11	-9	-12	-3	-12	-8	-7	-51

Z výsledné matice lze zobrazit nejdůležitější vazbu, která má následující podobu:

Tabulka 12: Nejdůležitější vazba (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO 73	WO 42
Hrozby	ST -11	TW -51

3.8.2 Shrnutí SWOT analýzy

Z výsledků z provedené analýzy lze usoudit, že je potřeba se zaměřit na strategii SO. Firma by se měla plně snažit využívat své silné stránky a příležitosti.

Z analýzy je patrné, že by firma měla těžit ze své stanovené ceny a jí náležící kvality za nabízené služby. Za zmínku také stojí, že silnou stránkou jsou krátké dodací termíny, což rád uvítá každý zákazník.

Mezi největší příležitost ke zlepšení současné situace firmy patří implementace nových technologií a rozšíření současného nabízeného sortimentu služeb. Firma by dále mohla zaujmout použitím cílené reklamy na internetu nebo zavedením různých cenových slev široké spektrum potenciálních zákazníků.

Společnost by se měla také zaměřit na zlepšení svých slabých stránek, mezi které patří:

- malý sortiment nabízených služeb,
- nedostatečná propagace,
- pouze jeden přepravce.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část se zaměřuje na vymezení jednotlivých opatření, definování postupu implementace a vyhodnocení přínosů a předpokladů realizace.

4.1 PPC kampaň

PPC je zkratka anglického Pay per Click, tedy platí se za proklik na cílovou stránku. Tím se PPC reklama odlišuje od jiných nástrojů.

Výhoda PPC oproti necílené reklamě je v tom, že banner, který se zobrazuje všem lidem, proklikne pouze málokdo, protože ho inzerovaná věc v tu chvíli nezajímá. Pokud se ukazuje reklama lidem, kteří dané téma přímo hledají, nebo si prohlíží stránku s podobným tématem, šance na proklik se zvyšuje.

Jednou z výhod je, že inzerent platí pouze za návštěvníky svých stránek a nikoliv za zobrazení svých reklam. I z tohoto důvodu se jedná se o jednu z nejefektivnějších forem reklamy. Důležité je, že pomocí PPC reklamy se lze zaměřit na určitou skupinu zákazníků. To je pro firmu výhodné, neboť si může učít, kterou skupinu se rozhodne oslovit.

Cílem kampaně je zaměření se na B-2-C trh, protože většina zákazníků firmy je právě z tohoto sektoru. Je tedy důležité nastavit klíčové slova tak, aby se zvýšila šance širšího oslovení veřejnosti. Tím, že firma disponuje e-shopem, budou mít přivedení zákazníci pro společnost značnou hodnotu.

Pro společnost by bylo dobré vytvořit PPC kampaň u reklamního systému facebook ads a sklik.cz. Systém Google ads není zvolen z důvodu toho, že v tento systém již firma mírným způsobem využívá.

Kampaň bude trvat 3 měsíce. Po tuto dobu budou sbírány data a vytvářeny statistiky o dosahovaných výsledcích. Na konci období se podle výsledků rozhodne, zda byla kampaň efektivní a jestli tak má cenu pokračovat, poupravit nebo kampaň ukončit.

Podle informací z online magazínu newsfeed.cz, který se věnuje facebooku bylo zjištěno že, každý měsíc facebook nyní sleduje už více než 5,2 milionů Čechů, přičemž 77 % z nich se přihlašuje na sociální síť každý den. To znamená, že denně navštíví tuto sociální

přibližně 4 miliony uživatelů. Z toho důvodu by bylo pro firmu dobré se také zaměřit na systém facebook ads (Newsfeed, 2019).

Služby na vytvoření a správu PPC kampaní nabízí na Českém trhu několik firem. Z důvodu kvalitních referencí (Auto Kelly, Jena nábytek, Kytary.cz, Florea.cz, Alza.cz, Heureka, CZC.cz) jsem se rozhodl pro společnost agentura KOFEIN. V případě navázání spolupráce by firemní propagace Google ads byla předána do správy agentury KOFEIN. Tím by se firma již nemusela touto propagací osobně zabývat.

Celková cena se skládá z několika položek. Je to cena za vytvoření PPC kampaně, za správu a optimalizace kampaně a za kliknutí na reklamu. Úvodní vytvoření nové PPC kampaně obsahuje založení reklamních účtů, analýzu vhodných klíčových slov, návrh struktury kampaně, návrh textových inzerátů, vytvoření samotných kampaní a jejich nasazení do systémů.

Tabulka 13: Náklady na PPC kampaň (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kofein, 2019)

Vytvoření PPC kampaně	1 590 Kč
Správa a optimalizace (5 hodin/měsíc)	6 450 Kč
Měsíční rozpočet na kampaň	10 000 Kč
Celkové náklady na kampaň během 3 měsíců	50 940 Kč

Takto danou kampaň lze zařadit do kampaní menších velikostí, čemuž je i uzpůsobený měsíční rozpočet na provoz kampaně. Konečnou cenu za PPC kampaň nelze s předstihem určit úplně přesně, avšak ze zmíněných předpokladů, lze očekávat, že výsledné celkové náklady na kampaň během 3 měsíců se budou pohybovat v této výši.

Rizika

Důležité je zvolit správná klíčová slova, podle kterých se bude PPC reklama lidem zobrazovat. V případě špatného zvolení by mohla být PPC reklama neefektivní.

Přínosy

Přínosem PPC kampaně by mělo být zvýšení počtu příchozích potenciálních zákazníků na firemní e-shop a tím i zvýšení tržeb za objednávky od nových zákazníků.

4.2 Množstevní sleva

Pro zákazníka, který uvažuje nad větším objednávacím množstvím je množstevní sleva výhodná z hlediska snížení výsledné prodejní ceny, kterou je v případě objednávky nucen zaplatit. Zákazník, který vyhledává tento typ slev, se bude poohlížet po firmách, které takovou možnost služby nabízejí.

Množstevní slevy jsou určeny k úpravám se snahou motivovat potenciálního zákazníka ke koupi preferovaných odběrů zboží, v tomto případě fotokalendářů. Při překročení předem stanoveného počtu kusů dojde ke změně prodejní ceny ve prospěch zákazníka.

Tabulka 14: Množstevní sleva pro zákazníky (Zdroj vlastní zpracování)

Produkt	cena	od 2 kusů sleva 8%	od 5 kusů sleva 15%	od 10 kusů sleva 20%	od 20 kusů sleva 25%
Kalendář-A4	249 Kč	229 Kč	211,65 Kč	199,20 Kč	186,75 Kč
Kalendář-A3	399 Kč	367,08 Kč	339,15 Kč	319,20 Kč	299,25 Kč
Kalendář-stolní	349 Kč	321,08 Kč	296,65 Kč	279,20 Kč	261,75

Pro příklad: Průměrně si zákazník objedná 3 kalendáře formátu A4. Celková cena bez slevy by byla 747 Kč. Po zakoupení 3 kusů by zákazník měl nárok na slevu 8 %. Cena za jeden kus po slevě je 229 Kč. Celková cena by byla 687 Kč. Sleva je tedy ve výši 60 Kč.

Průměrný počet zákazníků za měsíc je 223. Kdyby každý zakoupil výše uvedené 3 kalendáře A4, celková sleva by byla 13 380 Kč za měsíc. Skutečné náklady nelze přesně určit, protože každý zákazník objedná jiný počet a jiné formáty kalendářů a proto jsou měsíční náklady pouze orientační.

Přínosy

Zavedením množstevní slevy se zvýší šance, že zákazník si objedná více kusů z důvodu nižší ceny. Zaujetí zákazníka, který vyhledává tento typ služby.

Rizika

Snížení zisku z důvodu snížení ceny. Zákazníci nebudou ochotni nakupovat více kusů.

4.3 Spolupráce se soukromým přepravcem

Firma fotokalendáře s.r.o. pro zasílání balíků zákazníkům spolupracuje pouze s přepravní službou Česká pošta. Musí se tak spoléhat pouze na systém České pošty. Pro rozvoj konkurenceschopnosti firmy navrhuji rozšířit služby dopravy zboží pro zákazníky a to variantou navázání spolupráce s dalším přepravcem.

Na téma spokojenosti zákazníků s poštovními službami v České republice byl proveden průzkum v roce 2018 agenturou Public Data Research. Průzkum byl realizován v České republice mezi 888 respondenty. Zúčastnili se ho respondenti ve věku od 18 do 65 let (Public data research, 2019).

Průzkumem bylo zjištěno, že se službami České pošty je velmi spokojeno pouze 14,16 % dotázaných. Spíše spokojena je téměř polovina (46,43 %). V opačném případě je se službami České pošty spíše nespokojeno 26,50 % respondentů a velmi nespokojeno je 12,91 %. Zatímco na otázku jak jsou spokojeni se službami soukromých přepravců, odpovědělo 30,12 %, že jsou velmi spokojeni, což je o 15,96 % více, než kolik je spokojeno se službami České pošty. Spíše spokojena je více jak polovina dotázaných, přesněji 56,63 %. Spíše nespokojeno se službami soukromých přepravců je 9,63 % a velmi nespokojeno je pouhých 3,62 % respondentů (Public data research, 2019).

Na otázku „*S jakým typem přepravce máte lepší zkušenosti?*“, odpovědělo výrazně více dotázaných, že se soukromými přepravci (58,89 %). S Českou poštou mají lepší zkušenosti 27,29 % respondentů a 13,82 % nevědělo pro koho se rozhodnout (Public data research, 2019).

Na otázku „*S kterým z následujících přepravců máte nejhorší zkušenosti?*“ (PPL, DPD, Intime, Česká pošta, GLS, Geis) odpovědělo 30,73 %, že nejhorší zkušenosti mají lidé s Českou poštou. Dále pak společnost PPL (17,21%), DPD (12,19%), Intime (12,07 %), Geis (11,53 %) a společnost GLS (10,27 %), která z těchto přepravních společností dopadla v tomto ohledu nejlépe (Public data research, 2019).

Z průzkumu lze usoudit, že pro firmu by bylo výhodné začít spolupracovat se soukromým přepravcem. Z výsledků průzkumu jsem se rozhodl navrhnout spolupráci se společností GLS.

Zásilky by byly evidovány pomocí softwaru GLS connect. GLSConnect je software, který umožňuje v plném rozsahu import informací z objednávek s daty zákazníků a automatický tisk adresních štítků. Nebo se mohu do GLSConnect zadat zákaznické identifikační data ručně. Údaje o balíku se do systému GLS přenesou přímo. Tento software je nainstalován na firemním počítači s operačním programem Windows a zaintegrovan do existující IT infrastruktury. Výhodou je, že GLSConnect nevyžaduje žádné programování.

S novou spoluprací se společností GLS by pro zákazníky přibyla služba v podobě možného vyzvednutí zásilek v tzv. ParcelShopu. ParcelShop je rychle se rozšiřující síť výdejních a podejních míst v České republice. Tato síť je určena všem, kteří se nechtějí vázat na určitý čas doručení. Společnost GLS má v České republice přes 200 ParcelShopů, zákazník si tak může vybrat jemu nejbližší výdejní místo, pokud mu nevyhovuje zaslání zásilky na danou zákaznickou adresu.

Společnost GLS také nabízí možnost vyzvednutí hotových zásilek na domluvené adrese. Pro firmu fotokalendáře s.r.o. by bylo výhodné, kdyby přepravce pravidelně vyzvedával hotové zásilky ve sjednanou dobu na adrese provozovny. Firmě by se tak snížili náklady spojené s převozem zásilek na poštu.

Obchodní zástupci GLS společně s firmou fotokalendáře s.r.o. určí, která kombinace produktů a služeb bude nejlepší. Tímto způsobem budou zajištěny individuální požadavky. V důsledku toho bude mít firma to, jaké služby skutečně potřebuje, což se odrazí i na cenách za doručení. Konečnou cenu nyní nelze přesně stanovit, protože je závislá na dohodě a podmínkách smluvních stran.

Přínosy

Zvýšení počtu zákazníků o ty, kteří raději využívají soukromého přepravce. Zvýšení spokojenosti zákazníků. Možnost vyzvednutí hotových zásilek přepravcem na smluvené adrese a tím snížení nákladů na vlastní převoz.

Rizika

Zákazníci by byli nespokojeni s daným přepravcem. Sjednané podmínky se soukromým přepravcem by byly horší než s Českou poštou. Špatné vztahy s přepravcem.

4.4 Kamenná prodejna

Z důvodu mnoha dotazů od zákazníků ohledně možnosti osobního odběru bude kamenná prodejna s možností osobního odběru zahrnuta do návrhů. Příkladem dotazování se zákazníků je následující komentář na sociální síti Facebook.



Obrázek 15: Facebookový komentář (Zdroj: Facebook, 2019)

Aby byla firma na trhu konkurenceschopnější, navrhuji zavedení vlastní kamenné prodejny. Firma fotokalendáře má pronajaté prostory ve výrobně-administrativním areálu od firmy SMK a.s, která se zabývá pronájmy kancelářských, skladových prostor a prostor pro výrobní činnost. Z toho důvodu bych doporučil zařídit kamennou prodejnu právě ve stejném areálu, kde má firma provozovnu.

V případě zařízení kamenné prodejny ve stejném areálu by se tak minimalizovaly náklady na přepravu zboží mezi provozovnou a danou prodejnou. Výhodou kamenné prodejny je, že lidé z oblasti Brna by měli možnost využít osobního odběru, což v současné situaci není možné. Jsou lidé, kteří raději preferují osobní odběr zboží. Pro některé může být důležitý fakt, že kamenná prodejna není virtuální a je to místo, kam mohou přijít. Byla by tak možnost využít vlastního osobního přístupu k zákazníkům.

Kamenná prodejna může také sloužit jako nástroj pro budování důvěry se zákazníkem. Firma pomocí prodejny přichází do osobního kontaktu se zákazníkem a má tak možnost vyvolat v zákazníkovi dojmy a pocity, které mohou zvýšit důvěru daného zákazníka z hlediska spolupráce firmou. Firma tak má možnost prostřednictvím prodejny budovat své dobré jméno, protože spokojený zákazník může své dobré dojmy a pocity, které získal z kontaktu rozšiřovat dál. Je tu ovšem i druhá stránka a to taková, že pokud si zákazníci odnesou špatné zkušenosti po kontaktu v prodejně, může to mít za následek zhoršení jména firmy. Je proto důležité dbát na kvalitní nábor zaměstnanců, kteří budou přicházet do přímého kontaktu se zákazníky.

Části zákazníkům, kteří by se rozhodli pro osobní kontakt, by se naskytla možnost vytvoření si fotokalendáře přímo na prodejně, kde by jim s jakýmkoliv dotazy pomohl zaměstnanec prodejny. Tuto možnost by ocenili ti, kteří si nevědí rady ve vytvoření si vlastního fotokalendáře na internetových stránkách firmy. Zákazník by mohl přinést svoje fotografie, které by rád měl zobrazené na fotokalendáři na přenosném paměťovém médiu. Společnost by tak mohla zavést službu výroby fotokalendáře na počkání, což by ocenili ti zákazníci, kteří chtějí mít produkt k dispozici v krátkém časovém horizontu.

Reklamace zboží je nedílnou součástí, která k internetového obchodu patří. V současné době musí zákazník, který chce vyřídit reklamaci zaslat email s přiloženými fotografiemi o daném problému a čekat, zda bude reklamace vyhodnocena jako platná, což může být občas zdlouhavé. Výhodou pro zákazníky z oblasti Brna je, že v případě jakýchkoliv komplikací je by bylo možné přijít problém někam řešit a navštívit osobně kamennou prodejnu.

S Kamennou prodejnu jsou samozřejmě spojené i náklady na její zařízení. Jak už bylo zmíněno na začátku tohoto návrhu, na prodejnu by byly pronajaty prostory v areálu, kde nyní má firma i provozovnu. Pro provoz by byly pronajaty dvě spojené místnosti, kde jedna by sloužila jako sklad pro zboží, které je připraveno pro zákazníky a druhá místnost pro vyřizování objednávek a osobní odběr fotokalendářů. Dále je nutné zajistit vybavení prostor pro optimální fungování prodejny. Následně bude potřeba zavedení vysokorychlostního internetu, který je v areálu k dispozici. Kvůli platbám v hotovosti od zákazníků je nutné zakoupit elektronickou registrační pokladnu.

Náklady na zprovoznění kamenné prodejny jsou následující:

Tabulka 15: Celkové náklady na provoz kamenné prodejny za 3 měsíce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nájem	13 000,00 Kč
Vybavení	12 000,00 Kč
Energie	2 800,00 Kč
Zavedení internetu	600,00 Kč
Elektronická registrační pokladna	7 000,00 Kč
Celkové náklady za 3 měsíce	68 200,00 Kč

Ceny některých položek se mohou v průběhu času změnit, ale nedá se očekávat, že by se změnilý výrazným způsobem. Jde o položky nájem, energie a internet. Výsledné celkové náklady na provoz kamenné prodejny během tří měsíců lze tedy považovat za realistické.

Rizika

Důležité je najít vhodné prostory pro zavedení kamenné prodejny, v případě obsazenosti možných prostorů v areálu firmy SMK a.s., by si společnost fotokalendáře musela zařídit kamennou prodejnu mimo areál, což by znamenalo vynaložení nákladů na převoz zásilek mezi provozovnou a prodejnou.

Přínosy

Přínosem je, že se společnost dostane do přímého kontaktu se zákazníkem a může tak zjistit jeho potřeby a přání, budovat dobré jméno firmy profesionálním vystupováním, rozšíření služeb pro zákazníky a možnost konkurovat firmám s kamennou prodejnou.

4.5 Rozšíření sortimentu

Pomocí benchmarkingu bylo zjištěno, že společnost fotokalendáře má oproti konkurenčním firmám poměrně malý sortiment nabízených kalendářů.

Zákazníci se velmi často ptají na jiné druhy kalendářů, než které firma nabízí. Ptají se zejména na týdenní stolní kalendáře. Tento druh je nejvíce poptávaný ze strany zákazníků. V současné době firma týdenní formát nenabízí, i když je po nich poptávka. Jako příklad slouží následující obrázek, kde je zobrazen komentář ohledně možnosti objednání týdenního fotokalendáře.



Obrázek 16: Dotaz na týdenní kalendáře (Zdroj: Facebook, 2019)

Pro rozvíjení konkurenceschopnosti navrhuji, aby firma rozšířila sortiment nabízených kalendářů o formát týdenní stolní kalendář a následně i plánovací roční kalendář.

Pro informování zákazníků o novém rozšíření sortimentu by firma využila své webové stránky a profily na sociálních sítích Facebook a Instagram.

Při zavedení nových formátů by bylo potřeba aktualizovat editor pro tvorbu kalendářů a také přizpůsobit webové stránky o nově rozšířený sortiment.

Důležité je také stanovit pro nové formáty vhodnou cenu v takové výši, aby byla nižší než konkurenční, což by pro firmu znamenalo konkurenční výhodu. Cena za týdenní stolní kalendář by byla přibližně 400 Kč. Tato cena je vyšší oproti čtrnáctidennímu kalendáři, který současně firma nabízí kvůli vyššímu počtu stran. Pro příklad, konkurenční firma Bontia, a. s. nabízí týdenní stolní kalendář za 449 Kč.

Tento návrh vychází i ze SWOT analýzy, ve které bylo výsledkem využít své silné stránky a příležitosti. Silnou stránkou firmy je příznivá cena. Proto je důležité pokračovat s touto silnou stránkou i nadále.

Dále také pro tyto produkty bude nutné nastavit všechny stroje potřebné k zajištění plynulé výroby. U stolního týdenního kalendáře je výhodou, že se nemusí programovat stroje na jiný formát. Rozdíl oproti čtrnáctidennímu je pouze v počtu stran.

Cena za plánovací kalendář bude přibližně 350 Kč. V porovnání s konkurenční firmou Happy foto, s.r.o., má tato firma stanovenou cenu na 392 Kč. U tohoto produktu by musely být naprogramované stroje, protože nejsou pro tento rozměr zatím připravené.

Přínosy

Zvýšení počtu zákazníků, kteří požadují týdenní stolní a plánovací kalendáře. Rozšíření nabídky služeb.

Rizika

U zavedení týdenního stolního kalendáře je rizikem, že je zde nutné obstarat velké množství fotografií. Zákazníci tento produkt sice neustále vyžadují, ale někteří z nich si nákup mohou rozmyslet, protože nebudou mít potřebné množství fotografií, nebo pro ně bude produkt drahý.

4.6 Pořízení nového stroje na výrobu stolních fotokalendářů

Aby byla firma konkurenceschopná, musí inovovat své technologie. Kvalitní a stabilní stroje zajišťují plynulost výroby a úsporu materiálu a energií. Ze SWOT analýzy je zřejmé, že je pro firmu příležitostí implementace nových technologií.

Navrhují zakoupení stroje RENZ ECL 500, na výrobu stolních kalendářů. Jeho cena je 79 300 Kč. Vzhledem k rozšíření sortimentu o týdenní stolní kalendáře, se zvýší množství stolních kalendářů (Pala, 2019).

Tento stroj má kapacitu až 400 zavíracích cyklů za hodinu. Má jednoduché a rychlé nastavení zavírací jednotky na požadovaný průměr hřbetu pomocí otočného regulátoru. Stroj je vybavený nožním ovládáním a bezpečnostní závorou. Rozpětí průměrů zavíraného hřbetu je 4,8 – 38 mm. Součástí stroje je držák pro fixaci kovového hřbetu, který dobře poslouží při procesu navlékání proděrovaných listů na hřbet (Pala, 2019).

Technická data:

- hmotnost 60 kg,
- maximální pracovní šířka (mm): 500
- rozměry v mm (DxŠxV): 530×640×230
- pohon děrování: elektrický



Obrázek 17: Stroj RENZ ECL 500 na stolní kalendáře (Zdroj: Pala, 2019)

Firma zakoupí tento stroj u firmy Pala, s.r.o., protože mají s touto společností dobré zkušenosti z předešlých nákupů strojní techniky. Technika značky RENZ se ve

společnosti využívá již několik let a majitelé jsou s ní spokojeni. Výhodou je, že firma Pala, s.r.o. nabízí v případě poruchy stroje servis.

Přínosy:

Rychlejší výroba stolních fotokalendářů. Snížení zmetkovitosti způsobené lidskou chybou. Zajištění požadované kvality.

Rizika:

Poruchovost stroje a tím možné zdržení výroby. Placení vysokých cen za náhradní díly.

4.7 Sponzoring zvířat a reklama na zadní straně vstupenek v Zoo Brno

Společnost Fotokalendáře by měl zvýšit povědomí o své firmě. Firma se chce zaměřit i na lokální propagaci, protože hodlá zavést v Brně kamennou prodejnu. Z toho důvodu je vybrána propagace v brněnské zoologické zahradě. V brněnské zoologické zahradě denně lidé fotí velké množství fotografií. Ať už se zvířaty, nebo rodinné fotografie s dětmi. V Zoo Brno je možné zaujmout reklamou velké množství lidí. Pro představu, za rok 2017 navštívilo brněnskou zoologickou zahradu celkem 308 112 osob.

Návštěvnost (počet osob)

Počet návštěvníků celkem 308 112





























Členění návštěvnosti podle jednotlivých skupin

skupina	počet osob
dospělí, senioři	168 897
děti, studující	139 215
celkem	308 112

Obrázek 18: Návštěvnost Zoo Brno v roce 2017 (Zdroj: Zoo Brno, 2019)

4.7.1 Sponzoring

V současné době využívají sponzoring Zoo Brno stovky sponzorů. Je tedy zřejmé, že tato forma propagace je velice využívána. Při sponzoringu je sponzor uveden na informační popisce u daného zvířete, a také je uvedený na webových stránkách Zoo. Výhody ze sponzoringu jsou uvedené v následujícím obrázku 19, str. 83. Výhody jsou rozčleněny podle výše sponzorského daru.

roční příspěvek (Kč)	500 až 4 999	5 000 až 9 999	10 000 až 19 999	od 20 000
Adopce osvědčení				
Roční předplatné časopisu Zooreport				
Sponzorská samolepka				
Popiska u zvířete				
Volné vstupenky (1 ks za každých 2 000 Kč)	nad 2 000 Kč		10 ks	15 ks
Pozvání na setkání adoptivních rodičů				
Uvedení na webových stránkách				
Speciální dárek				
Teambuilding pro vaše zaměstnance + vstup do Zoo Brno zdarma pro celý tým (max. 30 osob)				

Obrázek 19: Sponzoring zvířat (Zdroj: Zoo Brno, 2019)

Minimální výše sponzorského daru je 500 Kč, ale je i možnost přispět 20 000 a více korun. Výhodou pro společnost je, že si může darovanou částku odepsat z daňového základu. Společnost Fotokalendáře by přispěla roční částkou 12 000 Kč. Tato částka by byla věnována zvířeti, které vyhledává velké množství návštěvníků. Příkladem je Tygr sumaterský a Medvěd lední. Pro zefektivnění této propagace by mohlo dojít k vytvoření loga firmy se sponzorovaným zvířetem.

4.7.2 Reklama na zadní straně vstupenky

Vstupenku si při vstupu musí zakoupit každý návštěvník zoologické zahrady. Tímto návrhem se reklama dostane do rukou velkému množství lidí.

Vstupenka do zoo – zadní strana: dvou- a třibarevná úprava reklamy (množství vstupenek možno přizpůsobit)	10 000 ks	49 000,00 Kč
	20 000 ks	70 000,00 Kč
	50 000 ks	105 000,00 Kč
	100 000 ks	130 000,00 Kč
	10 000 ks	62 000,00 Kč
	20 000 ks	90 000,00 Kč
	50 000 ks	130 000,00 Kč
	100 000 ks	160 000,00 Kč

Obrázek 20: Ceny za reklamu na zadní straně vstupenky (Zdroj: Zoo Brno, 2019)

Navrhují objednat 10 000 kusů vstupenek, které se potisknou dvoubarevnou úpravou reklamy. Na vstupence by bylo logo firmy, webové stránky a slogan, který vyzývá návštěvníky k vytvoření fotokalendáře. Cena za 10 000 kusů bude 49 000 Kč. To znamená, že cena za reklamu na jedné vstupence je 49 Kč. V případě zvýšení počtu zákazníků, je do budoucna možné objednat vyšší počet vstupenek.

Přínos:

Budování dobrého jména – pro některou část skupiny lidí může přispění na zvíře vyvolat pozitivní dojem o firmě. Zvýšení počtu zákazníků a tím i konkurenceschopnosti.

Rizika:

Návštěvníci zoologické zahrady si plně neprohlédnou vstupenku a reklama tak bude málo efektivní. Reklama nezaujme potenciální zákazníky a počet zákazníků bude stále stejný.

4.8 Zhodnocení návrhů

Zhodnocení návrhů je rozděleno na finanční zhodnocení, realizaci navrhovaných opatření z časového hlediska a výsledné zhodnocení.

4.8.1 Finanční zhodnocení

V následující tabulce jsou uvedeny odhadované celkové náklady z jednotlivých návrhů. Některé z návrhů jsou jednorázové, jako je pořízení nového stroje a reklama na vstupence v Zoo Brno. Náklady v ostatních návrzích jsou vyčísleny za čtvrtletí.

Tabulka 16: Shrnutí nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady [Kč]	
	Jednorázové	Čtvrtletní
PPC kampaň		50 940
Množstevní sleva		40 140
Kamenná prodejna		68 200
Nový stroj na stolní fotokalendáře	79 300	
Sponzoring zvířat v Zoo Brno		3 000
Reklama na vstupence v Zoo Brno	49 000	
Celkové náklady	290 580	

U návrhu zavedení GLS přepravce nejsou náklady aktuálně možné zjistit, protože přepravce stanovuje náklady individuálně, až po jednání s majiteli firmy a představě počtu objednávek a celkové struktury služeb. Po tomto vyjednání budou stanoveny přesné náklady.

Rozšíření sortimentu o další produkty nebude pro společnost znamenat zvýšení nákladů. Nové produkty lze vyrobit na stejných strojích jako už zavedené produkty, není tedy nutné pořídit nové stroje. Majitel společnosti si sám tyto stroje naprogramuje na požadované rozměry a webové stránky si sám aktualizuje. Majitel společnosti tedy musí věnovat vlastní čas na aktualizování webových stránek a strojů.

Nejvyšší náklady jsou na pořízení nového stroje na stolní fotokalendáře, které činí 79 300 Kč. Podobnou výši nákladů přesněji 68 200 Kč, by představovalo zavedení vlastní kamenné prodejny, avšak tyto náklady jsou brány za čtvrtletí. Kromě čtvrtletních nákladů na sponzoring zvířat, které jsou 3000 Kč, se náklady jednotlivých návrhů pohybují v rozmezí 40-80 tisíc korun. Odhadované celkové náklady z návrhů jsou 290 580 Kč.

Náklady na jednotlivé návrhy budou hrazeny z úspor z minulých let. Z finančního hlediska by bylo vhodné, zaměřit se nejprve na levnější a časově méně náročné návrhy.

4.8.2 Harmonogram realizace návrhů

Realizaci jednotlivých opatření navrhuji naplánovat tak, aby společnost z finančního hlediska příliš nezatížila a zároveň byl zajištěn plynulý a bezproblémový chod výroby.

Tabulka 17: Harmonogram realizace návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Časové rozpětí
PPC kampaň	1.7.2019 - 15.7.2019
Zavedení soukromého přepravce	15.7.2019 - 5.8.2019
Sponzoring zvířat v Zoo Brno	5.8.2019 - 5.8.2020
Reklama na zadní straně vstupenky	5.8.2019 - 15.8.2019
Pořízení nového stroje na výrobu stolních fotokalendářů	15.8.2019 - 15.11.2019
Rozšíření sortimentu	15.8.2019 - 16.9.2019
Zavedení kamenné prodejny	16.9.2019 - 25.10.2019
Zavedení množstevních slev	25.10.2019 - 8.11.2019

4.8.3 Výsledné zhodnocení

Návrhy vycházely z analytické části a z hlavního cíle. Jednotlivé opatření jsou navrženy pro rozvoj konkurenceschopnosti firmy. Realizace návrhů je naplánovaná na druhou polovinu roku 2019. K úspěšné realizaci je důležité efektivně rozvrhnout jednotlivé opatření. V následujícím roce bude firma schopna vyhodnotit, zda byly návrhy úspěšné.

Vytvořením PPC kampaně zaměřené na systémy sklik.cz a sociální síť facebook by se měl zvýšit počet příchozích potenciálních zákazníků na firemní e-shop a tím i zvýšení tržeb za objednávky od nových zákazníků. Klíčové je, že lze zacílit na určitou skupinu lidí. Zavedením množstevní slevy, by firma měla zaujmout potenciální zákazníky, kteří tuto možnost vyhledávají a dávají přednost té firmě, která touto službou disponuje. Spolupráce se soukromým přepravcem nabídne zákazníkům více možností doručení a měla by tak zvýšit spokojenost zákazníků. Dále také vyrovnat se tak firmám, které nabízejí více způsobů doručení zásilky. Kamenná prodejna a reklama v zoo nabídne

možnost budování dobrého jména a zvýšení povědomí o firmě. Rozšíření sortimentu by mělo zvýšit počet zákazníků a zvýšit tak poptávku po nově zavedených produktech.

Při realizaci návrhů se objevují jistá rizika, která je mohou ohrozit. Největším rizikem je neefektivnost propagace a zavedení kamenné prodejny s ohledem na výši jejich nákladů. Společnost by tak přišla o investované peníze a čas strávený zaváděním jednotlivých návrhů. Důležité je, aby firma rozvíjela svoje aktivity a snažila se tím konkurovat ostatním firmám na trhu.

Závěr

Diplomová práce má za cíl navrhnout opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti společnosti Fotokalendáře, s využitím marketingových nástrojů.

Tato práce je složena z 3 hlavních částí. První částí obsahuje teorii, která popisuje základní vysvětlení konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a konkurenční strategie. Dále marketingový mix a analýza konkurence. Velmi podstatnou část zde tvoří i hodnotový řetězec a s ním spojená hodnota pro zákazníka.

V analytické části práce je představena společnost Fotokalendáře, která je následně analyzována z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí je analyzováno marketingovým mixem a hodnotovým řetězcem, ve kterém bylo zjištěno, jakou hodnotu pro zákazníka firma vytváří. Faktory, které na firmu působí z vnějšího prostředí, jsou zjištěny analýzou obecného okolí, pomocí metody SLEPT. Dále byla zhodnocena atraktivita odvětví pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Pro porovnání s nejsilnějším konkurentem byl proveden Benchmarking.

V návrhové části jsou představeny konkrétní návrhy, které mají za cíl zvýšit konkurenceschopnost firmy. Návrhy byly vybrány tak, aby je byla malá společnost schopna finančně zvládnout a zároveň firmě zajistila rozvoj konkurenceschopnosti. Návrhy byly poté seskupeny podle časového harmonogramu, a dále podle toho, jak by bylo pro firmu neoptimálnější dané návrhy implementovat. Tyto návrhy je nutné zavádět postupně, aby firmu nezatížili z hlediska nákladů a času a neohrozilo to plynulost výroby.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAPTIC, 2019 [online]. Online marketing. [2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/sem/>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 9788024715353.

BODDEN, Valerie, [2015]. *Identify and evaluate advertising*. Minneapolis: Lerner Publications Company. ISBN 9781467762304.

BONTIA, 2019. [online]. *Osobní údaje*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.bontia.cz/>

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 8086031357.

ČSÚ, 2019. [online]. *Nezaměstnanost* [2019-02-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Doole Isobel, Lowe Robin, 2005. *Strategic Marketing Decisions in Global Markets*. Kalifornia: Thomson Learning. ISBN 9781844801428.

EET.MONEY.CZ, 2019. [online]. *eet*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://eet.money.cz/blog/mate-e-shop-vime-jestli-se-vas-tyka-eet>

E-justice, 2019. [online]. *Sbírka listin*. [2019-03-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=914065>

EMPIKFOTO, 2019. [online]. *O nás*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.empikfoto.cz/o-nas>

FACEBOOK.COM, 2019 [online]. *Komentář*. [2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fotokalendarecz/>.

FINANCE.CZ, 2019. [online]. *HDP*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/>

FORET, Miroslav, 2001. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-558-x.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTOKALENDÁŘE, 2019. [online]. *Ceník*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.fotokalendare.cz/#cenik>

FOTOLAB.CZ, 2019. [online]. *Kalendáře*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.fotolab.cz/kalendare.html>

GOOGLE, 2019. [online]. *Google ads*. [2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.google.cz/webhp?hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwirZ2ysI7iAhVC6KQKHV0CCQ4QPAgH>.

HAPPYFOTO, 2019. [online]. *Fotokalendář*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.happyfoto.cz/fotokalendar>

INSTAGRAM.COM, 2019. [online]. *Instagram*. [2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/fotokalendare.cz/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024742090.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUGH, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

- KOFEIN, 2019. [online]. PPC reklama [2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.kofein.cz/cs/cenik>
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.
- KURZY.CZ, 2019. [online]. makroekonomika. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/potravinarstvi/A=6>
- LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský]. ISBN 978-80-251-3295-1.
- MAGIC SEVEN, 2019 [online]. *Nástroje marketingu*. [2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.imagic.cz/cs/nase-reseni/marketingova-strategie-a-poradenstvi/nastroje-online-a-offline-marketingu/>
- MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788071692973.
- MATEIDES, Alexander a Jaroslav ĎAĎO, 2002. *Služby: teória služieb, Marketing služieb, Kvalita v službách, Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko EPOS. ISBN 80-8057-452-9.
- MIOWEB, 2019 [online]. Marketing. [2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/slovnicek/online-marketing/>
- MOORESTEPHENS.CZ, 2019 [online]. *Daňové dopady* [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.moorestephens.cz/danove-dopady-provozovani-e-shopu-ve-vztahu-k-dph/>
- NEWSFEED, 2019. [online]. Novinky z facebooku [2019-03-25]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/facebook-sleduje-denne-41-milionu-cechu/>
- PALA, 2019. [online]. Produkty. [2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.pala.cz/produkt/rebec1500#tab1>
- PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-276-X
- PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PROCHÁZKA, David, 2012. *SEO: cesta k propagaci vlastního webu*. Praha: Grada. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4222-9.

PUBLIC DATA RESEARCH, 2019 [online]. *Průzkum*. [2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.publicdataresearch.com/report/detail/jaka-je-spokojenost-cechu-s-ceskou-postou>

REPTISK, 2019. [online]. *Fotokalendáře*. [2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.reptisk.cz/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788071793670.

SOUČEK, Zdeněk, 2005. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 9788086419886.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024720494.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZOO BRNO, 2019. [online]. *Reklama v zoo* [2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.zoobrna.cz/o-zoo-brno/pronajem-a-reklama-v-zoo>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Generický hodnotový řetězec	21
Obrázek 2: Struktura holistického marketingu	24
Obrázek 3: Rozhodující faktory poskytující hodnoty zákazníkům	25
Obrázek 4: Základy marketingové koncepce.....	27
Obrázek 5: Facebookový profil firmy Fotokalendáře, s.r.o.....	43
Obrázek 6: Instagramový profil	44
Obrázek 7: Reklama Google ads	44
Obrázek 8: Webové stránky Fotokalendáře, s.r.o.	58
Obrázek 9: Webové stránky Fotolab.cz	59
Obrázek 10: Webové stránky Happyfoto.....	60
Obrázek 11: Komentář na sociální síti Facebook	64
Obrázek 12: Komentář na sociální síti Facebook	64
Obrázek 13:Komentář na sociální síti Facebook	64
Obrázek 14: Komentář na sociální síti Facebook	64
Obrázek 15: Facebookový komentář	77
Obrázek 16: Dotaz na týdenní kalendáře	79
Obrázek 17: Stroj RENZ ECL 500 na stolní kalendáře.....	81
Obrázek 18: Návštěvnost Zoo Brno v roce 2017.....	82
Obrázek 19: Sponzoring zvířat	83
Obrázek 20: Ceny za reklamu na zadní straně vstupenky	84

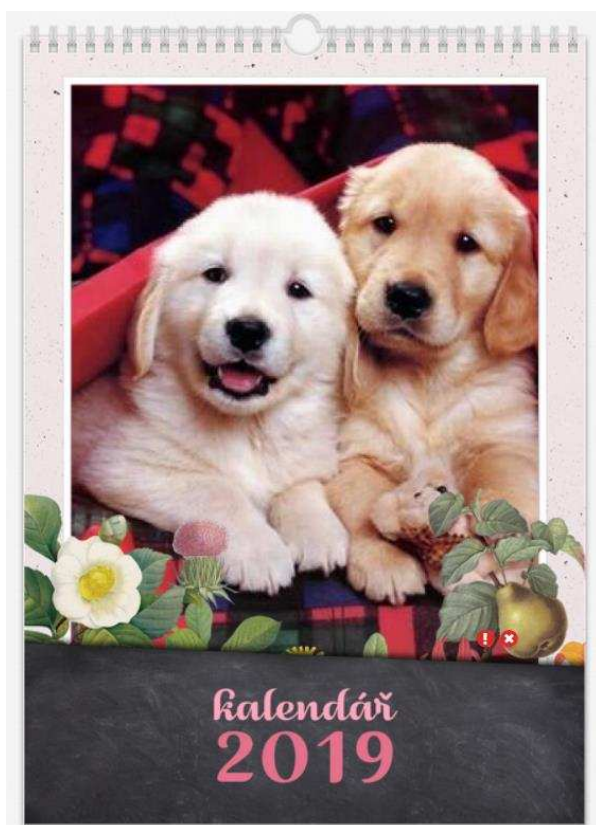
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatel zadluženosti	41
Tabulka 2: Hodnota pro zákazníka vycházející z analýzy hodnotového řetězce	49
Tabulka 3: Porovnání cen fotokalendáře A4	55
Tabulka 4: Srovnání cen fotokalendářů	57
Tabulka 5: Benchmarking - bodové zhodnocení	62
Tabulka 6: Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil	66
Tabulka 7: Hodnotící fáze - silné stránky	68
Tabulka 8: Hodnotící fáze - slabé stránky	69
Tabulka 9: Hodnotící fáze - Příležitosti	69
Tabulka 10: Hodnotící fáze - Hrozby	69
Tabulka 11: Výsledná matice SWOT analýzy	70
Tabulka 12: Nejdůležitější vazba	70
Tabulka 13: Náklady na PPC kampaň	73
Tabulka 14: Množstevní sleva pro zákazníky	74
Tabulka 15: Celkové náklady na provoz kamenné prodejny za 3 měsíce	78
Tabulka 16: Shrnutí nákladů	85
Tabulka 17: Harmonogram realizace návrhů	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Fotokalendář na výšku.....	I
Příloha č. 2: Fotokalendář na šířku	I
Příloha č. 3: Stolní fotokalendář	II

Příloha 1



Příloha č. 1: Fotokalendář na výšku (Vlastní zpracování dle Fotokalendáře, 2019)

Příloha 2



Příloha č. 2: Fotokalendář na šířku (Vlastní zpracování dle Fotokalendáře, 2019)

Příloha 3



Příloha č. 3: Stolní fotokalendář (Vlastní zpracování dle Fotokalendáře, 2019)